

Министерство образования и науки Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

**НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА**

Материалы  
Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.)

Екатеринбург  
Издательство Уральского государственного  
экономического университета  
2017

УДК 338.24  
ББК 65.290-2  
Н76

Ответственные за выпуск:

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

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

**Н76 Новые тенденции в развитии корпоративного управления и бизнеса [Текст] : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.) / [отв. за вып. : И. Н. Ткаченко, М. В. Евсеева]. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2017. – 209 с.**

Рассматриваются теоретико-методологические и практические положения в области корпоративного управления, бизнес-практик, управленческих подходов и методов; современные тенденции развития корпоративного управления в условиях смены его парадигмы. В представленных материалах дается анализ международного опыта решения актуальных проблем корпоративного управления.

Исследуются пути развития российского корпоративного бизнеса, новые альтернативы и возможности, вырабатываются научно-практические рекомендации по совершенствованию теории и практики корпоративного управления, контроля и бизнеса.

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

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

УДК 338.24  
ББК 65.290-2

© Авторы, указанные в содержании, 2017  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2017

---

# 1. Новые тенденции в развитии корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности

*M. Aluchna*

*Warsaw School of Economics  
(Warsaw, Poland)*

## Corporate governance in Poland. The dynamics of the board characteristics

**Abstract.** This article aims to identify the practice of corporate governance in Poland looking as the board characteristics with respect to the adoption of best practice on the presence of independent and female directors as well as forming specialized committees dealing with audit, remuneration and other related issues. Analyzing the data on board characteristics of 50 largest companies over the period of 2006–2015 the article demonstrates the dynamics of the board structure and composition as the element of corporate governance best practice.

**Keywords:** corporate governance; the board of directors; independent directors; committees of the board of directors.

### Introduction

Corporate governance remains one of the most extensively researched theme in management and finance academic literature experiencing a dynamic development in practice and regulation. It aims to protect investors, minimize risk and provide for long term sustainable value [11]. These goals are at the company level understood as providing adequate structure of checks and balance [12] and are exemplified in the form of best practice [16]. The codes of best practice are the voluntary set of principles, recommendations and standards relating to internal corporate governance and addressing the most problematic inefficiencies [5; 16].

This article aims to identify the practice of corporate governance in Poland looking as the board characteristics with respect to the adoption of best practice on the presence of independent and female directors as well as forming specialized committees dealing with audit, remuneration and other related issues. Analyzing the data on board characteristics of 50 largest companies over the period of 2006–2015 the article demonstrates the dynamics of the board structure and composition as the element of corporate governance best practice.

### **Corporate governance and best practice**

Corporate governance is defined as a set of mechanisms, institutions and norms which, at the country level, are the product of the interplay of politics, culture norms and social constructs; this interaction determines financial market regulation, labor law and corporate law providing the rules for firms' operation and efficiency [7; 9]. Regardless of the national characteristics, the goal of corporate governance is to protect investors, minimize risk and assure for long term sustainable value [12]. These objectives are translated at the operational level into a set of norms and rules known as codes of best practice that are supposed to guide companies in their functioning and behavior [11; 16]. The codes are sets of recommendations regarding oversight and control over the firm viewed as the reaction to company mismanagement and ineffective corporate governance [6]. They consist of the voluntary set of principles, recommendations and standards relating to internal corporate governance [1; 5; 16]. They address selected dimensions of corporate governance such as functioning of the board, shareholder rights, transparency, auditing, remuneration [13; 14] and in line with the stock market globalization and growing pressure from institutional investors are to provide principles and norms to assure for creating shareholder value [11].

In particular, guidelines address the functioning and the composition of the board (regulation, procedures for appointment, meetings, voting, number of independent directors, gender balance, self-evaluation), formation of specialized board committees (audit, risk management, remuneration) and formulation of directors' duties based on the accountability and responsibility to shareholders and stakeholders [10].

Since the board role is significantly emphasized for the quality of monitoring and oversight, a lot of attention is dedicated to its composition and structure, the presence of educated, experienced and responsible directors many of whom should have the independence status to assure for objective assessment of executives' performance. The board should also reveal some degree of diversity in order to enhance the quality of its work. In addition, the board should form specialized committees such as audit committee, remuneration committee as well as other committees (risk management, corporate governance, strategy, related party transactions) to deal with detailed topics.

### **Corporate governance in Poland – the overview**

The development of Polish corporate governance is heavily embedded in the transition from centrally planned to market economy, including the process of building institutions and stock market, implementation of privati-

zation schemes as well as economy development and the expansion of de novo firms [3]. The integration with the EU structures and the harmonization of laws constitute the third crucial process of corporate governance development. In result, the Polish corporate governance reveals the characteristics of post-transition and emerging economy as proposed by Berglöf and Claessens [4] and depicts weak external mechanisms, insufficient investor protection and insufficient transparency, significant ownership concentration and the involvement of shareholders in management. Polish corporate governance is also based on the German-origin civil law system and follows the two-tier board model with supervisory and management boards separate.

Since 1989 Poland underwent institutional changes of introducing new laws, institutions, rebuilding human capital and inviting FDIs [8]. The Warsaw Stock Exchange (WSE) developed successfully into the largest Central European stock market currently hosting over 480 companies with a total capitalization of 28bn USD. The process of formulating corporate governance best practice resulted in the first code of 2002, amended two years later [2]. In 2007, the WSE issued new code of Best Practice of WSE Listed Companies delivering updated guidelines which emphasized the transparency standards, board responsibilities and relations amongst shareholders. The document was followed by a series of new amendments leading to new versions of the code in 2010, 2011, 2012. In 2015 the new code known as Best Practice of GPW Listed Companies was formulated and became effective on January 1th, 2016.

Poland adopted the „comply or explain” rule and introduced the obligation for the publication of the declarations of conformity. Since then the WSE has issued several amendments following the rule that the code of best practice corresponds with current challenges of listed companies. Significant changes were introduced in the 2008 version of the code including increasing transparency standards, facilitating the execution of shareholder rights as well as the specifying the structure and functioning of the supervisory board [3]. These changes were to harmonize the code guidelines with the EU recommendations and update them in accordance with the current needs of listed companies. Historically, the most problematic guidelines refer to the structural issues of the Polish corporate governance such as transparency and information policy, functioning and structure of the supervisory board such as the lack of board committees, the absence of independent directors and the lack of board self-assessment [3].

The currently binding 2016 document „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016” [17] consists of recommendations and detailed guidelines organized into six main sections which refer to the following areas: 1) information policy and communication with investors, 2) manage-

ment and supervisory boards, 3) system and internal functions, 4) annual shareholder meeting and relations with shareholders, 5) conflict of interest and related party transactions and 6) executive remuneration. The recent study on compliance with the code principles indicates that Polish companies are the most reluctant to adopt recommendations on information policy (recording and broadcasting the ASM), setting risk management systems, reporting on executive remuneration policy, disclosing diversity management policy, identifying conflict of interest, assuring auditor independence, division of tasks and responsibilities by members of management board and independence of supervisory board directors [15].

### **Corporate governance in Poland – empirical analysis of the board characteristics**

**Methodology.** The research aim was to identify the characteristics of supervisory and management boards of companies listed on the Warsaw Stock Exchange. The research sample covered 50 largest companies as measured by assets listed in the years 2006–2015. Data on ownership structure and performance was derived from IQ Capital data base while the information on the characteristics of supervisory and management boards was hand collected from annual reports of sample companies.

For the purpose of the research the following question was formulated: What is the board characteristics with respect to size, presence of independent directors, presence of female directors, functioning of audit, remuneration and other committees and how it has evolved over the analyzed period?

**Results and discussion.** Table presents the data on the board characteristics over the analyzed period 2006–2015 with respect to the selected attributes.

As shown in Table the size of the supervisory board remained stable over the analyzed period and accounts for ca. 7 directors. The number of independent directors reveals leans a significant growth – from nearly 1 director in 2006 to over 2 directors per board in 2015. Overall independent directors made for ca. 13 % of board members in 2006 and 29 % in 2015. This represents not only the increase by over 100 % but also indicates the compliance with the best practice. Logically, the number of boards with no independent directors dropped from 35 companies in 2006 to only 6 firms in 2015. In addition, the number of companies which comply with the best practice to have at least 2 independent directions on board rose respectively. Such significant changes were not noted for female directors – in the analyzed period on average fewer than one woman served per board what translates into the overall participation of 9 %. The number of companies with female board chair remained stable as estimated as 4–5 firms.

### Selected characteristics of supervisory boards (2006–2015)

Attribute	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Average)
Size of supervisory board – no. of directors	7,02	6,86	7,02	7,08	7,16	7,1	7,08	7,06	7,12	7,1	7,06
Independent directors – numer	0,918	1,40	2,02	2,10	2,28	2,22	2,3	2,4	2,42	2,48	2,05
Independent directors – %	13	20	29	29	32	31	32	34	34	35	29
Supervisory boards with no woman	27	25	25	26	25	23	22	20	22	20	
Women on boards – average per one board	0,6	0,74	0,7	0,56	0,6	0,72	0,82	0,9	0,84	0,94	0,742
Women on boards – %	9	10	9	8	8	9	11	12	11	12	0,10
Female chairman – no. of companies	4	4	4	5	5	5	6	8	5	5	
No audit committee reported	43	36	20	12	9	7	7	4	4	3	
Separate audit committee reported	6	13	25	32	32	32	34	35	38	38	
The board as audit committee	1	1	5	6	8	11	9	11	8	9	
Size of audit committee – no. of directors	0,31	0,75	2	2,71	2,95	3,14	3,14	3,44	3,48	3,55	2,55
Remuneration committee – no. of companies	3	8	16	16	19	18	21	22	21	22	
Other committees reported – no. of companies	3	8	16	16	19	18	21	22	21	22	
1	17	17	18	20	20	21	20	21	19	21	
2	5	4	4	4	5	3	4	5	6	3	
3	1	4	3	0	0	3	3	2	1	4	
4	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	

*Source: own compilation.*

Table reveals that the number of companies with audit committee in the supervisory board rose from 7 to 47, what may indicate the trend to increased compliance with best practice. Interestingly this increase is partially the effect of the adopted practice when the whole board serves as audit committees (such practice is provided by law in the Accounting Act by the amendments introduced in 2009 for boards up to 5 directors). There are on average 3 directors on audit committee.

Over the analyzed period the number for companies with remuneration committees increased as well. Although this is a recommendation of the voluntary character the number of companies with compensation committee grew from 3 in 2006 to 22 in 2015. Companies tend to form other committees as well – 23 companies followed this practice in 2006, while in 2015 there were 30 of them.

### **Conclusion**

The best practice of corporate governance is of particular importance for corporate governance in emerging and transition countries. The specificity of corporate governance in transition and emerging markets formulates unique tasks and challenges for the best practice initiative. As long as the codes in developed markets provide fine tuning recommendations to mitigate monitoring and incentive inefficiencies, they play crucial role in emerging economies setting the agenda for their reforms and further development.

While countries are suggested to implement a series of recommendations, there is a growing awareness that “one size does not fit all” and the effectiveness of best practice may differ depending on the national environment, organizational context and characteristics. This paper aimed to identify the evolution of the characteristics of the supervisory board structure with the reference to best practice recommendations. This study documents the growing compliance with corporate governance guidelines to increase the number of independent and female directors, forming audit, remuneration and other specialized committees. In addition, the process of data collection revealed the improvement of disclosure and reporting on corporate governance. The open question however remains on the effectiveness of compliance, whether and to what extent better corporate governance may lead to better performance.

### **References**

1. *Aguilera R., Cuervo-Cazura A.* Codes of good governance worldwide: What is the trigger? // *Organization Studies*. 2004. No. 25. P. 415–443.
2. *Aluchna M.* Implementation of best practice code. Practical implications from the Warsaw Stock Exchange // *Social Responsibility Journal*. 2009. No. 5. P. 123–140.

3. *Aluchna M.* Dobre praktyki spółek notowanych na GPW w Warszawie. Analiza zmian wprowadzonych w latach 2010–2012 // *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*. 2012. No. 132. P. 105–130.

4. *Berglöf E., Claessens S.* Enforcement and good corporate governance in developing countries and transition economies // *World Bank Research Observer*. 2006. No. 21. P. 123–150.

5. *Chizema A.* Institutions and voluntary compliance: The disclosure of individual executive pay in Germany // *Corporate Governance*. 2008. No. 16. P. 359–374.

6. *Cuervo A.* Corporate governance mechanisms: A plea for less code of good governance and more market control // *Corporate Governance*. 2002. No. 10. P. 84–93.

7. *Fligstein N., Choo J.* Law and corporate governance // *Annual Review of Law and Social Science*. 2005. No. 1. P. 61–84.

8. *Frydman R., Gray Ch., Hessel M., Rapaczynski A.* The limits of discipline // *Economics of Transition*. 2001. No. 8. P. 577–601.

9. *Gourevitch A.* The politics of corporate governance regulation // *The Yale Law Journal*. 2003. No. 112. P. 1829–1880.

10. *Lipman F.* Summary of major corporate governance principles and best practices // *International Journal of Disclosure and Governance*. 2007. No. 4. P. 309–319.

11. *Mallin Ch.* Corporate governance. Oxford University Press, 2004.

12. *Monks R., Minow N.* Corporate governance. Blackwell Business, 2004.

13. *OECD 2004.* Principles of corporate governance. URL: <http://www.Oecd.Org/Corporate/Ca/Corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.

14. *OECD 2015.* G20/OECD Principles of corporate governance. URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>.

15. *PWC.* 2017. Rady nadzorcze 2017, PWC, Warszawa.

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

17. *WSE.* 2015. Best Practice for GPW Listed Companies 2016, Warsaw Stock Exchange. URL: [http://static.gpw.pl/pub/files/PDF/RG/DPSN2016\\_EN.pdf](http://static.gpw.pl/pub/files/PDF/RG/DPSN2016_EN.pdf).

## Contact info

*Aluchna Maria* – PhD, Associate Professor, Department of Management Theory, Warsaw School of Economics, Warsaw, Poland

[maria.aluchna@sgh.waw.pl](mailto:maria.aluchna@sgh.waw.pl)

\*\*\*

*Мария Алючна* – PhD, доцент, Департамент теории менеджмента, Варшавская школа экономики, г. Варшава, Польша

[maria.aluchna@sgh.waw.pl](mailto:maria.aluchna@sgh.waw.pl)

## Корпоративное управление в Польше. Динамика характеристик совета директоров

**Аннотация.** Целью данной статьи является раскрытие практики корпоративного управления в Польше через призму характеристик совета директоров. Рассматривается внедрение передовой практики в отношении присутствия независимых директоров и женщин-директоров, а также формирование профильных комитетов по аудиту, вознаграждению и другим смежным вопросам. Приводится анализ данных по различным характеристикам советов директоров 50 крупнейших компаний за период с 2006 по 2015 г. Демонстрируется динамика структуры и состава советов директоров как элемента передовой практики корпоративного управления.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; совет директоров; независимые директора; комитеты совета директоров.



**F. M. Sbarbaro**

*Link Campus University of Rome  
(Rome, Italy)*

### The Italian regulation of the «intra-group financial support agreement» in a comparative perspective

**Abstract.** This paper focuses on the new rules about «intra-group financial support agreement» regulated by the Italian Banking Code (TUB). The investigation recognizes the importance of the conditions for the support and the exclusion clauses listed by the TUB, checking the balance between the private corporate interest on one side and the group's and public interest on the other side. The comparative scenario about group's interest is also analyzed in order to provide a realistic legal framework for the new support mechanism and understand the position of general domestic corporate law.

**Keywords:** financial support; banking law; corporate groups; Italian banking code; BRRD.

**1. Introduction. The contractual framework of the intra-group support in the Italian Banking Code.** Even if the Italian Civil Code always rejected any legal definition of “group”, the regulation of the banking sector recently brought a series of references to such concept<sup>1</sup> and, finally, the new chapter 02-I of the Italian Banking Code (TUB), introduced by

---

<sup>1</sup> The terms “banking group” and “parent company” can be found in the general banking legislation (articles 60 e 61 of the TUB, for instance, about surveillance from the central bank) and in the specific regulation of particular areas (like cooperative banking groups, with the D. L. 18/2016 converted in Law 49/2016).

d. lgs. 181/2015 as a consequence of the adoption of the EU Directive n. 59/2014 (the so-called “Bank Recovery and Resolution Directive or “BRRD”) is expressly entitled “intra-group financial support”.

The “intra-group agreement”, as described by the new art. 69 *duodecies* of the TUB, appears as a contractual model with a mandatory list of potential parties: (i) an Italian bank or Italian company being the parent of a banking group, (ii) the Italian or foreign companies participating in the banking group and (iii) the other companies that are subject to the “joint surveillance” by the Bank of Italy (BDI) according to the TUB. The agreement’s object and scope are mostly pre-determined by the law, considering that such agreement may be concluded “*in order to provide financial support*”, a support that may be assured “*as a loan, as a guarantee, or making goods or services available as guarantee, or through whatsoever combination of these means, in one or more transactions, even between the receiver of the support and outside third parties*”. The support may therefore be mutual – so creating a contractual balance between the parties – and must consist of transactions (like loans, guarantees, etc.) that would be included in the corporate object of banking or financial corporations.

The mandatory agreement’s object is then integrated by section 5 of art. 69 *duodecies*, imposing that the contract must respect a number of principles, with heterogeneous purposes and with the effect of promoting the group’s interest over the single corporation’s interest. In details, lett. a) reminds that the agreement “*is signed by each party as an exercise of its negotial autonomy*” but “*consistently with the possible directives of the parent company*”. Letters b) and c) are dedicated to the principles of fair and complete information about the agreement’s content and the derived obligations. While letter b) generally asks that the party dispensing support is “fully informed” – before the contract is signed – about the characters and financial situation of the receiving party, letter c) provides that the agreement must indicate the calculation criteria of the legitimate compensation of the supporting company, adding that such criteria “*may not take into consideration the market price, in particular if it is influenced by external or abnormal factors which are located outside of the group, or if the supporting party has access to non-public information as a consequence of its participation in the group*”.

The rule then adds another element – a future and potential event – which triggers the agreed financial support: the situation where at least one of the parties falls into the conditions for the “early intervention” as per article 69 *octiesdecies* TUB<sup>1</sup>, while the financial support contract cannot be

---

<sup>1</sup> This happens when certain rules (TUB, or EU Reg. n. 575/2013 or n. 600/2014) are violated and the Authority is therefore legitimated to intervene.

concluded if such conditions are already in place at the time of its negotiation (art. 69 *duodecies* TUB).

The other cases falling out of the perimeter of the intra-group support agreement are listed by section 2 of art. 69 *duodecies* TUB, which excludes: (i) loan or cash management intra-group transactions, if none of the companies matches the conditions of the “early intervention” as described above and (ii) any kind of support (including capital contributions) given to another company of the same group outside the perimeter of the agreement, if the receiving party is in distress and the financial support is coherent with the group’s policy and it aims at preserving its stability.

From a technical point of view, the legislator is therefore legitimating (and isolating from this regulation) those intra-group transactions that are not connected to the characters of the financial support either in general (the conditions are not met) or because of the timing (the distress has not degenerated into a crisis yet and may be resolved through ordinary means). On another hand, once again the rule sets the supremacy of the group’s interest over the single corporation, expressly promoting the “group’s policy” and the “group’s stability”.

**2. The rules of procedure.** The very first step of the procedure is drafting the “project of agreement”, an activity that is (or should be) jointly conducted by all the participating companies’ directors, in order to define a common contractual framework and focus the following steps on one and only effective document.

Before the shareholders express their voice on the project, art. 69 *terdecies* of the TUB requests that the draft is authorized by the BDI; in particular, the Authority<sup>1</sup> shall check whether the agreement meets the conditions listed by art. 69 *quinquiesdecies*. The BDI also plays a role later on along the procedure, being granted an opposition right against the boards of directors’ resolution to implement the financial support in case the conditions for the support – that were checked “in theory” at the time of the “project” – are not concretely met at the time that the agreement becomes effective.

In this phase of the procedure it can be acknowledged that the group’s interest is involved again, as a surrogate for the public interest that legitimates an intervention by the public authority (the BDI): the project of agreement is submitted to the companies’ shareholders only once – and if – the Authority has certified that its content complies with the interests protected by the BRRD and the TUB.

The authorized project, along with a board’s assessment about the agreement’s compliance with the corporation’s interest and about the substantial fairness of the contract’s clauses, is then submitted to each compa-

---

<sup>1</sup> The BDI shall act jointly with the EU Authorities for banking groups operating in the EU.

ny's extraordinary shareholders' meeting; the approval may be total or partial, meaning that it would be (partially) valid even if one – or more – of the companies' shareholders' meeting does not approve it.

Art. 69 *quaterdecies* of the TUB also excludes the shareholders' right of withdrawal from the company in case the resolution is approved or revoked; there seems to be a lack of balance between this rule and the above mechanism that allows a company to withdraw from the agreement even after the project has been authorized by the BDI. Once the agreement is approved by the shareholders' meetings it "becomes" contract and its execution is delegated to each board of directors, which shall have the power to decide whether and when to provide or receive the agreed financial support and the duty to report to the shareholders on an annual basis<sup>1</sup>.

**3. The conditions for the financial support.** Art. 69 *quinquiesdecies* of the TUB lists seven conditions that the agreement must all meet; some of them are financial criteria, some are contractual balances, some are corporate governance devices.

First (letter a), the financial support should be able to substantially resolve the beneficiary's financial distress; this condition seems to protect both the interest of the beneficiary to receive an effective help and the position of the supporting company which may want to provide the financial support only if it manages to be effective.

Second, (*sub b*), the financial support must be directed to preserve or reactivate the financial stability of the group or of one of the group's member companies and at the same time fulfill the interest of the supporting company.

Third (letter c), the features of the financial support – in particular, the criteria for the fee's calculation – must be consistent with the rules set forth by art. 69 *duodecies*, sec. 5, lett. c) (see above, sub par. 1); this condition seems to protect both parties (the supporting company/ies and the beneficiary/ies) and it may also be intended as another acknowledgement of the group's interest, given that the compensation method "*may not take into consideration the market price, in particular if it is influenced by external or abnormal factors which are located outside of the group, or if the dispensing party has access to non-public information as a consequence of its participation in the group*".

According to letter d), there must be a reasonable expectation – based on the available information – that the fee will be effectively paid to the supporting company; letter e) provides that the financial support must not

---

<sup>1</sup> According to section 2 of art. 69 *quaterdecies*, the decision must be motivated and indicate: (i) the purpose of the financial support and (ii) the compliance with all the rules and conditions set forth by art. 69 *quinquiesdecies*.

threaten the group's liquidity or stability. The last two conditions (letters f e g) reveal the policy of the new regulation, providing that the financial support must not threaten the stability of the financial system and that the supporting company must comply with all the rules and requirements about capitalization, liquidity, debt, etc. promulgated by the European Union<sup>1</sup>, or must receive a formal express waiver from the competent Authority. These conditions also show that the stakeholders's interests are taken into consideration; there is no doubt that the creditors, employees and consumers of banking products and services are interested in the stability of the banking industry and that such interest is a portion of the above mentioned "public interest".

Therefore, it can be said that balancing the heterogeneous interests involved in the banking industry is maybe the core and main objective of the new regulation provided by the TUB.

**4. The disapplication of ordinary rules.** The TUB regulation of financial support also provides that certain ordinary corporate or banking law devices are not applicable in the wake of the intra-group agreement.

Art. 53, section 4 of the same TUB – about regulatory supervision by the BDI<sup>2</sup> – is excluded, with the realistic purpose of making the financial support agreement, which is contaminated by heterogeneous interests, as said, autonomous from the ordinary rules about conflicts of interest in the banking sector. For a similar reason, art. 2391 bis of the Civil Code – about related parties transactions – is excluded as well.

What makes the real difference is the disapplication of the rules protecting either the interest of third parties or the public interest: (i) articles 2467 e 2497 quinquies of the civil code providing the equitable subordination of shareholders' loans, (ii) art. 2901 of the Civil Code and (iii) articles 64, 65, 66, e 67 of the Bankruptcy Law regarding revocatory actions against transaction damaging the creditors, and (iv) articles 216, sections 1.1 and 3 and 217 of the Bankruptcy Law, providing the debtor's incrimination for fraudulent bankruptcy<sup>3</sup>.

The purpose or the above exclusions seems to be the disapplication of those mechanisms that could hinder the incentive to the financial support that the new regulation wants to promote; as a consequence, the group's fi-

---

<sup>1</sup> In particular, Reg. EU n. 575/2013 and Dir. 2013/36/EU.

<sup>2</sup> Regarding the debt/credit relationships between banks belonging to the same "group", which are more strictly regulated by the law and monitored by the BDI.

<sup>3</sup> A similar opinion on such exclusions has been given by: *Lamandini M.* La proposta di direttiva sulla gestione delle crisi bancarie e i contratti di assistenza finanziaria infragruppo: qualche considerazione di diritto societario // Società, banche e crisi d'impresa. Torino: Liber amicorum Pietro Abbadessa, 2014. P. 2650.

nancial stability becomes a paradigm in the banking sector and prevails even over creditors protection.

Secondly, the legislator seems to approach the banking group with an *enterprise view*<sup>1</sup>: to imagine that all those intra-group transactions happen within the perimeter of the same enterprise is the only way to justify the disapplication of the ordinary rules about equitable subordination and revocatory actions.

### **Contact info**

**Ferruccio Maria Sbarbaro** – Professor of Comparative Corporate Law, Director of CERSIG – Research Center on Legal Sciences Link Campus University, Rome, Italy  
f.sbarbaro@unilink.it, cersig.unilink.it

\*\*\*

**Ферруччио Мария Сбарбаро** – профессор сравнительного корпоративного права, директор, CERSIG – Исследовательский центр по юридическим наукам Университета Link Campus, г. Рим, Италия  
f.sbarbaro@unilink.it, cersig.unilink.it

## **Регулирование финансовой поддержки внутригрупповых соглашений в сравнительной перспективе (опыт Италии)**

**Аннотация.** В статье рассматриваются новые правила «внутригруппового соглашения о финансовой поддержке», регулируемого Итальянским банковским кодексом (TUB). В исследовании признается важность условий поддержки и исключений, перечисленных в TUB, проверки баланса между частным корпоративным интересом с одной стороны и интересами отдельных групп и общественности с другой стороны. Сравнительный сценарий, связанный с интересами группы, также анализируется для обеспечения реалистичной правовой основы для нового механизма поддержки и понимания положения общего внутреннего корпоративного права.

**Ключевые слова:** финансовая поддержка; банковское законодательство; итальянский банковский кодекс; BRRD.

◇ ◇ ◇

---

<sup>1</sup> In particular, Reg. EU n. 575/2013 and Dir. 2013/36/EU.

**Т. В. Алексашина**  
Российский университет транспорта  
(Москва)

## **Анализ системы корпоративного управления в организациях транспортной отрасли**

**Аннотация.** В статье даны краткая характеристика системы корпоративного управления транспортных компаний с государственным участием и ее оценка по различным методикам. Выявлены противоречивость результатов внедрения Кодекса корпоративного управления и условия неоднозначности трактовки полученных результатов, намечены основные направления дальнейших исследований, приоритетными среди которых являются выделение целевых ориентиров в стандартах корпоративного управления и учет отраслевой специфики в оценке развития корпоративного бизнеса.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; Кодекс корпоративного управления; транспортные компании; промышленность; государство.

Повышение качества корпоративного управления и обеспечение прозрачности в деятельности государственных компаний является крайне актуальным в текущих экономических условиях. Это, с одной стороны, обусловлено потребностью стейкхолдеров в эффективном использовании их инвестиций и в получении актуальной, полной и достоверной информации об основных управленческих решениях в компаниях с государственным участием в условиях проведения политических и экономических санкций по отношению к РФ.

Во-вторых, реализация принципов корпоративного управления в крупнейших компаниях с государственным участием позволяет формировать большее доверие у населения (по данным независимого исследовательского холдинга «Ромир» лидером по индексу доверия, согласно результатам всероссийского опроса населения стал авиаперевозчик «Аэрофлот»<sup>1</sup>) выступает гарантом финансовой стабильности и экономической безопасности страны.

В-третьих, степень привлекательности российских компаний в качестве инвестиционных объектов во многом зависит от уровня эффективности корпоративного управления. Создание эффективной системы корпоративного управления способствует росту капитализации российского рынка, обеспечивает доступ к внешним источникам финансирования, способствует развитию предпринимательской деятельности. По экспертным оценкам, за счет повышения эффективности кор-

---

<sup>1</sup> «Аэрофлот» вышел на первое место по индексу доверия к госкомпаниям. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3351925/>.

поративного управления рыночная стоимость акций российских корпораций может вырасти на 20–30 % [2].

В 2014 г. принят Кодекс корпоративного управления. Перечень акционерных обществ, в которых его положения должны реализовываться в приоритетном порядке, был утвержден поручением первого вице-преьера Игоря Шувалова. В него вошли 13 компаний: «Ростелеком», «Роснефть», «Транснефть», «Алроса», «Русгидро», «Аэрофлот», «Россети», ВТБ, ФСК, РЖД, «Совкомфлот», «Газпром» и Сбербанк<sup>1</sup>.

Детальный анализ этого рейтинга представлен на сайте Открытого правительства. Подавляющим большинством компаний не осуществлено полное внедрение большинства основных рекомендаций ККУ в отношении повышения эффективности деятельности Совета Директоров и его роли в системе корпоративного управления. За период 2014–2016 гг. многие критерии, в частности «решение простым большинством всех членов СД», «очные вопросы СД», «право доступа членов СД к документам и информации общества и подконтрольных юридических лиц», «полномочия СД в отношении СД и ЕИО подконтрольных организаций» не соответствовали и не соответствуют рекомендациям ККУ<sup>2</sup>.

Рассмотрим систему корпоративного управления лидеров транспортной отрасли ПАО «Аэрофлот», ОАО «РЖД» и ПАО «Совкомфлот» (табл. 2).

В настоящее время в корпорациях-лидерах транспортной отрасли практически сформированы основные механизмы корпоративного управления, присущие передовым публичным компаниям. Принципы корпоративного управления направлены на:

- обеспечение защиты прав акционеров;
- эффективную деятельность органов управления и контроля;
- обеспечение раскрытия информации;
- внедрение этических принципов в компании;

<sup>1</sup> *Корпоративное управление в России: итоги года.* URL: <http://open.gov.ru/events/5515630/>.

<sup>2</sup> *Внедрение Кодекса корпоративного управления.* URL: <http://open.gov.ru/upload/iblock/929/9299b1b02cde0b869a8ec91c1956b0f5.pdf>.

Т а б л и ц а 1

**Рейтинг  
полного внедрения  
приоритетных  
рекомендаций ККУ  
на 22 августа 2016 г.**

Компания	Количество полностью внедренных рекомендаций
Башнефть	12/13
Ростелеком	12/13
Алроса	9/13
Россети	8/13
ВТБ	7/13
Роснефть	7/13
РусГидро	6/13
ФСК	6/13
Аэрофлот	5/13
Совкомфлот	3/13
Транснефть	3/13
Газпром	2/13
РЖД	0/13

социальную ответственность;  
 систему социальной поддержки работников компании;  
 эффективную систему управления дочерними обществами.

Т а б л и ц а 2

**Характеристика системы корпоративного управления  
 корпораций транспортной отрасли**

Критерий	ОАО «РЖД»	ПАО «Аэрофлот»	ПАО «Совкомфлот»
Профиль организации	Транспортная компания	Авиакомпания	Судоходная компания
Финансовая отчетность	МФСО, РСБУ, ежеквартальные отчеты эмитента, годовые отчеты	МФСО, РСБУ, годовые отчеты, квартальные отчеты	МФСО, РСБУ, ежеквартальные отчеты, годовые отчеты
Распределение акций (в процентном отношении)	Единственный акционер РФ –100 %	Крупнейший держатель – Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество), в собственности которой находится 51,2 % общего количества обыкновенных акций Компании. В свободном обращении находится 45,2 % от общего количества обыкновенных акций	Единственный акционер РФ –100 %
Стандарты корпоративного управления	Положение об информационной политике, Кодекс деловой этики, Кодекс корпоративной социальной ответственности	Устав, Положение об общем собрании акционеров, Положение о совете директоров, Положение о системе управления рисками, Положение о корпоративной информационной политике и др.	Устав, Кодекс корпоративного управления, Положение об общем собрании акционеров, Положение о совете директоров и др.

В соответствии с проведенным анализом по методике самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием, утвержденную приказом Росимущества от 22 августа 2014 г. № 306, качество корпоративного управления ОАО «РЖД» соответствует уровню 68 %, что свидетельствует о достаточно высоком уровне корпоративного управления в компании [1].

Наиболее существенные расхождения с рекомендациями Кодекса обусловлены прежде всего особенностями функционирования и управления ОАО «РЖД» в качестве «единого хозяйствующего субъекта», определенными Федеральным законом «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта», а именно с тем, что:

устав ОАО «РЖД» утверждается Правительством РФ;

назначение на должность и освобождение от должности единоличного исполнительного органа (президента) ОАО «РЖД» осуществляются Правительством РФ.

Помимо этого, ряд особенностей связан с тем, что единственным акционером ОАО «РЖД», также как и ПАО «Совкомфлот» является Российская Федерация в лице Правительства РФ.

В результатах национального рейтинга корпоративного управления «РИД – Эксперт РА» из рассматриваемых транспортных компаний представлено только ПАО «Аэрофлот» с рейтингом 7+ «Развитая практика корпоративного управления»<sup>1</sup>.

Проведенный анализ системы корпоративного управления в организациях транспортной отрасли не позволяет однозначно говорить о развитии и эффективности корпоративного управления, что связано:

с разнообразием методик и рейтингов для оценки эффективности корпоративного управления;

со множеством критериев оценки (в ККУ 356 положений), сложностью расчета и трудностью количественной оцифровки.

В связи с этим итоговая оценка формирует искаженное представление об общем уровне корпоративного управления в транспортных компаниях.

Методология оценки ККУ, являющаяся приоритетной, не учитывает возможность отклонения от выполнения рекомендаций с учетом структуры акционеров компании и отраслевой специфики.

К более значимым вопросам, влияющим на формирование современной модели корпоративного управления, и направлениям будущих исследований, применительно ко всем российским предприятиям с государственным участием, следует отнести:

пересмотр стандартов корпоративной отчетности;

выделение целевых ориентиров с определением допустимых значений и обязательный характер их соблюдения в стандартах корпоративного управления компаниями;

учет отраслевой специфики в оценке развития корпоративного бизнеса;

---

<sup>1</sup> *Российский институт директоров.* URL: <http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/rezultaty-nrku/>.

совершенство нормативно-правовой базы в части акционерного законодательства;

четкое разделение зон ответственности институтов развития в вопросах корпоративного управления.

### Библиографический список

1. *Левина Л.* Внедрение кодекса корпоративного управления в холдинге «Российские железные дороги». URL: <http://www.nccg.ru/file.xp?idb=1824432&fn=%D0%C6%C4%20%20%C2%ED%E5%E4%F0%E5%ED%E8%E5%20%CA%EE%E4%E5%EA%F1%E0%20%EA%EE%F0%EF%EE%F0%E0%F2%E8%E2%ED%EE%E3%EE%20%F3%EF%F0%E0%E2%EB%E5%ED%E8%FF.pdf&size=554940/>.

2. *Сергеева И. Г., Доронина М. Н.* Оценка корпоративного управления в предпринимательских структурах // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент. 2013. № 3. С. 22.

### Сведения об авторе

*Алексашина Татьяна Викторовна* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления человеческими ресурсами Российского университета транспорта, г. Москва, Россия  
altavip@yandex.ru

\*\*\*

*Tatiana V. Aleksashina* – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Human Resource Management, Russian University of Transport, Moscow, Russia  
altavip@yandex.ru

### Analysis of corporate management system in organizations of the transport industry

**Abstract.** The article gives a brief description of the corporate management system of transport companies with state participation and its evaluation by different methods. Inconsistency of the results of introduction of Corporate management code and conditions of the ambiguity of the interpretation of the obtained results revealed, the main directions for further research, priority among which are the selection of benchmarks in standards of corporate governance and knowledge of the industry and in the assessment of corporate business development outlined.

**Keywords:** corporate governance; Corporate management code; transport companies; industry; state.

◇ ◇ ◇

**М. Р. Арпентьева**

Калужский государственный университет им. К. Э. Циолковского  
(Калуга)

## **Этатический легизм и юснатурализм в корпоративном управлении**

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам соотношения легалистских и юснатуралистских ориентаций в решении правовых и нравственных аспектов социально-политических и межличностных отношений в корпоративном управлении. Показано, что в современных корпорациях доминирует западная модель управления, которая в основном опирается на индивидуализм и рационализм, защищая право сильного и право суверена. Однако мировые корпорации мультикультурны и находятся в самых разных регионах мира, что требует учета не только западных, но и восточных моделей управления, в том числе соотношения правовых и нравственных регуляторов отношений.

**Ключевые слова:** право; мораль; этатизм; юснатурализм; мультикультурализм; транскультурализм.

**Введение.** Этатизм («statism») – это легистская идеология, постулирующая центральную роль управляющих структур, например, руководства корпорации, государства в политической и иной жизни корпорации, сообщества, включая подчинение интересов как отдельных людей, так и групп интересам этого руководства корпорации, государства и т. д. Этатизм предполагает политику активного вмешательства руководства во все сферы корпоративной и частной жизни сотрудников. Этатизм претендует на захват максимальной территории и времени, манипулирование ими в собственных интересах, а также манипулирование нравственностью и правом – в собственных интересах. Ему противостоит юснатурализм: теория естественного права, которое, по сути, опирается на нравственное осмысление реальности и постулирует права и обязанности каждого человека / сообщества заботиться о себе и мире, сохранять свою и чужую целостность и не вмешиваться в то, что не является «своим», включая отказ от манипулирования пространством и временем жизни как таковыми. Проблема своего» и «чужого», т. о., одна из ведущих проблем корпоративного управления. «Ничего кроме бизнеса» постулирует этатистский произвол в его наиболее чистом виде, позволяя выстраивать односторонние, автоматические и бессмысленные внутренне, отношения с миром до истощения (уничтожения) последнего и самоуничтожения корпорации. Понятие «миссия корпорации» обращает внимание на натуралистические аспекты ее деятельности и отношений с миром, позволяет корпорации выживать и развиваться, строя осмысленные отношения, даже в ситуациях самых сложных кризисов вне и внутри нее. Таким образом, отмечается существенная противоположность юснатурализма в праве, а также анти-этатистских воззрений, которые могут как полностью отри-

цать государство и управление вообще (анархизм), так и стремиться к уменьшению размера и области влияния государства к минимуму (например, минархизм), или могут защищать безгосударственное общество как отдаленную цель (к примеру, автономизм).

**Основная часть исследования.** Основная часть современных корпораций – это корпорации, управляемые на основе легистских представлений. Легисты (lex – закон) – сторонники позитивистского учения о праве («юридического позитивизма») отрицают как ложные и «метафизические» положения о сущности, ценностях права и т. д. Право для легистов – властная принудительность (приказ власти), которое по признаку приказа (т. е. произвола руководителя) отличают от неправа. Суть легистского (позитивистского) подхода суммировали Т. Гоббс, Д. Остин, И. Бенгам, Г. Харт, Г. Ф. Шершеневич, В. Д. Катков и др. Так, в рамках «чистого учения о праве» Г. Кельзена: «Право отличается от других социальных порядков тем, что это принудительный порядок. Его отличительный признак – использование принуждения; это означает, что акт, предусмотренный порядком в качестве последствия социально вредного действия, должен осуществляться также и против воли его адресата, а в случае сопротивления с его стороны – и с применением физической силы» [9, с. 51]. В этом смысле у легистов, в том числе этатистов, не существует способа отличить право от произвола. Поэтому Г. Кельзенем зафиксировано: «всякое произвольное содержание может быть правом. Не существует человеческого поведения, которое как таковое – в силу своего содержания – заведомо не могло бы составлять содержание правовой нормы» [9]. Устанавливаемые правопорядком санкции социально имманентны (в отличие от трансцендентных, надчеловеческих) и социально организованы в отличие от простого одобрения или осуждения [8; 9; 10]. Юснатуралисты (приверженцы естественного права), сравнивая естественное и позитивное право, расценивают закон (позитивное право) как нечто неподлинное (и в качестве сущности, и в качестве явления), а естественное право выделяют как единственное настоящее право (содержащее целостность сущности и явления подлинного права). Они различают естественное и позитивное право, отрицая позитивное право в пользу естественного, заменяя произвол и самовластие национального государства (власти, у отстаивающего произвол позитивного права) надгосударственными, трансцендентными, инстанциями («космополисом» и т. д.). Г. Д. Торо отмечал: «Я всецело согласен с утверждением: «Лучшее правительство то, которое правит как можно меньше», – и хотел бы, чтобы оно осуществлялось быстрее и более систематически. Осуществленное, оно сводится в конце концов – и за это я тоже стою – к девизу: «Лучшее правительство то, которое не правит вовсе», а когда люди будут к этому готовы, то именно такие правительства у них и будут» [7, с. 2]. Эта ситуация родилась на Западе. Право опи-

рается на индивидуализм и рационализм, защищая право сильного и право суверена. Этатистский патернализм закрепляет неравенство и иерархию, поддерживает моральный релятивизм и апеллирует к порядку. На Востоке иной образ права: основной его источник – религия. Позитивное право – вспомогательный: к законам прибегает лишь слабая власть, не имеющая поддержки общества. Человеческое право не нуждается в оправдании и обосновании, не является ценностью ни в глазах государства, ни в глазах подданных. Юснатурализм обосновывает право как благо, апеллируя к справедливости, опирается на коллективизм и интуитивизм, закрепляя сущностное равенство и право Бога, жизненные ценности, творение.

Соотношение и конфликт этатических и автономистских (персоналистских) ориентаций особенно выпукло выступает в зонах социального неблагополучия, кризиса, как на общегосударственном и общегражданском, так и на групповом и субгрупповом, а также на межличностном и внутриличностном уровнях. Один из примеров – ситуация с мультикультурализмом и транскulturализмом [11]. В мире поликультурных (мультикультурных) корпораций и сообществ, возникающих и исчезающих на границах различных этноконфессиональных и иных групп и субгрупп, этатизм и персонализм проявляются в выборе модели отношений между ними, а также в особенностях формирования и реформирования идентичности ленов этих групп. Мультикультуральность корпораций и бизнеса способствует либо становлению и развитию у участников бизнеса / сотрудников корпораций транскультурной субъектности и гибридной идентичности [2]. Такая идентичность / субъектность учитывает свободу человека и задающей признание человеком важности всего сущего, важности сообщества и его естественных прав и обязанностей, или десоциализации, стремится к формированию транскультурной идентичности, признающей и уважающей все, в противовес мультикультурной, акцентирующей права и игнорирующей обязанности одних групп по сравнению с другими – как перед этими другими, так и перед самими собой [2]. Помимо мультикультуральности окружения и жизни у «оседлых» работников, чья деятельность территориально фиксирована, существуют должностные и карьерные стратегии, предполагающие более или менее постоянные миграции и даже кочевничество, т. е. феномены детерриториализации и «денационализации». Результатом становится потеря культурной идентичности, ведущей к десоциализации или к формированию транскulturой идентичности (субъектности) [3; 6]. Лишенная стабильных духовно-нравственных основ идентичность неустойчива, номадизм (кочевничество) становится все более распространенным проявлением таких метаний [5]. Напротив, человек с корнями, хотя и нуждается в автономности, периодически пересматривает свою идентичность и принадлежность, реинтегрируясь в общество на

тех или иных основаниях, направлен именно на реальность, стремится к глубоким и разносторонним отношениям с собой и миром [10]. Личность неизбежно включена в контекст социальных отношений: человек наследует и транслирует тот или иной образ жизни [4]. В реальном взаимодействии прослеживаются как стремление к разнообразию и отвержение дискриминации и/или неравенства, так и эгалитаризм и властные амбиции, как саморефлексия и индивидуализация, так признание ценности предписываемой группе идентичности, как желание реабилитировать ее негативные компоненты, так и согласие [1]. Существует «балансирование между полюсами „исключения“ и „включения“» (цит. по: [3, с. 85]). Миграционные потоки, размывая этническую и религиозную однородность того или иного государства, формируют в пределах его территории очаги различных культур: происходит «колонизация наоборот» и самогеттоизация [1; 4]. Поэтому возникает задача тотального принятия и взаимопроникновения культурных норм и регулятивов, решаемая в транскультурализме. При этом, в отличие от мультикультурализма, манипулирующего временем и игнорирующего пространство, «транскультурация смело развоплощает эту модель и реабилитирует пространство и субъектность «иногo», ставя под сомнение» развитые в западной культуре понятия инновационности и традиционности, и выступая за реальный диалог равных культур «здесь и сейчас» [6]. Транскультурация «прославляет самосознание периферии, точку схождения противоположностей, которая позволяет людям превратить границу в центр и создать текущие, но значимые идентичности взамен фрагментированных историй» [13, р. XLI]. Идентичности «пограничья» основаны на понимании «иногo» как самостоятельного и культивировании терпимости к противоречиям и неоднозначности [12, р. 3, I-II].

**Выводы.** Транскультурализм пытается снять противоречие разных типов осмысления проблемы управления с точки зрения его формы и стратегии упорядочивания отношений и деятельности корпораций:

1) стратегия правил (легализм) имеет место в рамках различных государственных и общественных служб и организаций, корпораций и бизнес-сообществ, жизнедеятельность которых четко регламентирована, порядок юридически значимых действий и решений логически выводится из нормативно-правовых актов, на базе которых они учреждены и функционируют;

2) стратегия решений (децизионизм) имеет место в рамках различных государственных и негосударственных корпораций, чья деятельность регламентирована, но «буквой закона» их существование и развитие не исчерпывается, они исходят из «духа закона», принимая юридически значимые решения, содержание которых не выводится непосредственно из норм права;

3) стратегия порядка и формы имеет место в отношении нормотворчества и правотворчества субъекта как выразителя идеалов и целей общества, корпорации, государства, утверждающего свою миссию как некую идеальную, желательную модель социальной организации. В реальности корпоративного функционирования и развития все эти типы перемешаны, однако, утверждение нравственного закона как «духа закона» правового, позволяет найти пути к решению многих проблем.

### Библиографический список

1. *Арпентьева М. Р.* Проблемы взаимопонимания в мультикультурном консультировании // Представительная власть – XXI век. 2014. № 7–8. С. 59–65.
2. *Минигалиева М. Р.* Толерантность и мультикультурализм. Калуга: КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012.
3. *Русских Л. В.* Основные направления политики мультикультурализма в России // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер.: Социально-гуманитарные науки. 2014. № 2. С. 85–89.
4. *Спорышев П. П.* Миграционные процессы и мультикультурализм // Государственная служба. 2011. № 2. С. 105–107.
5. *Сударкина Х. В.* Мультикультурализм: глобальные вызовы и локальные ответы // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2012. № 2. С. 34–39.
6. *Глостанова М. В.* От философии мультикультурализма к философии транскulturации. М.: РУДН, 2008.
7. *Торо Г. Д.* О гражданском неповиновении // Новые пророки. Торо. Толстой. Ганди. Эмерсон. СПб.: Алетейя, 1996.
8. *Философия* / под ред. В. В. Миронова. М.: Норма, 2005.
9. *Чистое* учение о праве Г. Кельзена: сб. М.: АН СССР, 1987. Вып. 1.
10. *Шмитт К.* Государство: право и политика / вступ. ст. О. В. Кильдюшова. М.: Территория будущего, 2013.
11. *Aguinis H., Lawal S. O.* eLancing // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. Iss. 1. P. 6–17.
12. *Anzaldúa G.* Borderlands / La Frontera: The New Mestiza. SanFrancisco: Spinsters / Aunt Lute, 2012.
13. *Coronil F.* Transculturation and the politics of theory // Ortiz F. Cuban Counterpoint. Durham, N. C.: Duke University Press, 1995. P. I–XLI.

### Сведения об авторе

*Арпентьева Мариям Равильевна* – доктор психологических наук, доцент, профессор, старший научный сотрудник кафедры психологии развития и образования Калужского государственного университета им. К. Э. Циолковского, г. Калуга, Россия  
mariam\_rav@mail.ru

\*\*\*

**Mariam R. Arpentieva** – Doctor of Sciences (Psychology), Associate Professor, Professor and Senior researcher of the Department of Development and Education Psychology, Kaluga State University named after K. E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia  
mariam\_rav@mail.ru

## **Ethatic legism and jusnaturalism in corporate governance**

**Abstract.** The article is devoted to the problems of correlation of legalistic and jusnaturalistic orientations in solving legal and moral aspects of socio-political and interpersonal relations in corporate governance. It is shown that in modern corporations the Western management model dominates, which relies mainly on individualism and rationalism, defending the right of the strong and the right of the sovereign. However, global corporations are multicultural and located in the most diverse regions of the world, which requires taking into account not only Western, but also Eastern management models, including the correlation of legal and moral regulators of relations.

**Keywords:** law; morality; statism; jusnaturalism; multiculturalism; transculturalism.

◇ ◇ ◇

**Б. С. Батаева**

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
(Москва)*

## **Комплаенс в системе управления рисками мошенничества руководства в российских компаниях**

**Аннотация.** В статье рассматриваются факторы мошенничества, признаки мошенничества руководства. Показано, что потери от мошенничества топ-менеджмента превышают убытки от мошенничества простых работников и могут привести к банкротству компаний. В системе управления рисками мошенничества автор выделяет комплаенс как инструмент, с помощью которого возможно управление двумя факторами «треугольника мошенничества» (возможность и самооправдание). На основе анализа практики комплаенса предложены меры по усилению комплаенс-функции в российских компаниях.

**Ключевые слова:** корпоративное мошенничество; управление рисками мошенничества; противодействие корпоративному мошенничеству; комплаенс; комплаенс-функция; внутренний контроль.

В условиях кризисных явлений в экономике повышается количество корпоративных мошенничеств, что является следствием давления обстоятельств на работников и снижением общего уровня корпоративной культуры. В текущем 2017 г. произошли такие громкие события, как банкротство одного из крупнейших авиаперевозчиков ООО «Авиакомпания „ВИМ-Авиа“» (долг перед кредиторами по разным

оценкам составляют от 3,4 до 10 млрд р.) и санация двух крупнейших российских банков ПАО «Открытие» и ПАО «Бинбанк», входящих в топ-15 банков России<sup>1</sup>. ПАО «Открытие» занимал 8-е место среди крупнейших банков России, отрицательный баланс («дыра» в капитале) составила по разным оценкам от 190 до 400 млрд р. [3]. ПАО «Бинбанк» занимал 12 место, его отрицательный баланс оценивается в 250–300 млрд р.<sup>2</sup> К обоим банкам применена новая схема санации, контроль над банками перешел к государству. В отношении руководства ООО «Авиакомпания „ВИМ-Авиа“» возбуждено уголовное дело по статье мошенничество, заблокированы счета руководящих сотрудников ПАО «Открытие», что свидетельствует о наличии подозрения о мошенничестве со стороны руководства данных компаний.

В целом в среднем по стране согласно данным российского представительства АСFE отечественные «компании теряют 30 % затраченных на производство денег в результате хищений»[5]. Средние убытки от мошенничества, возникшие по причине превышения служебных полномочий собственников компаний/высшего руководства оцениваются в \$573,000. Для сравнения убытки от мошенничества, совершенного «менеджментом оцениваются в \$180,000 и совершенных сотрудниками – в \$60,000» [6, с. 3].

Система внутреннего контроля в сочетании с профилактическими мерами и мероприятиями по выявлению и расследованию фактов мошенничества является действенным способом борьбы с мошенничеством и злоупотреблениями. Однако его слабость способствует мошенничеству, являясь причиной в 71 % случаев мошенничества (по данным КППМГ)<sup>3</sup>.

Принятие новой редакции Кодекса корпоративного управления (далее Кодекс) в 2014 г. дало толчок развитию комплаенса – инструмента, направленного на противодействие нарушениям законов, правил и процедур. Однако его практика до сих пор не изучена в полной мере.

### **Управления рисками мошенничества, сущность мошенничества, признаки мошенничества топ-менеджеров**

Мошенничество и злоупотребление в сфере профессиональной деятельности согласно Ассоциации дипломированных специалистов в области мошенничества (Association of Certified Fraud Examiners –

---

<sup>1</sup> *Общий* долг «ВИМ-Авиа» составил около 10 млрд р. // Интерфакс. 2017. 1 окт. URL: <http://www.interfax.ru/business/581381/>.

<sup>2</sup> *Банк* России рассказал о проблемах Бинбанка и о том, как будет его спасать // Коммерсант.ru. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3416695/>.

<sup>3</sup> Основные элементы внутреннего контроля согласно документу Минфина № ПЗ-11/2013: контрольная среда; оценка рисков; процедуры внутреннего контроля; информация и коммуникация; оценка внутреннего контроля. См. также: [1].

АСФЕ) определяется как «использование лицом своего служебного положения с целью личного обогащения посредством умышленного ненадлежащего использования или злоупотребления ресурсами и активами организации-работодателя» [4].

К корпоративному мошенничеству относятся: незаконное присвоение активов; коррупционные действия (в том числе, когда менеджер использует свое служебное положение); мошенничество с финансовой отчетностью. Мошенничество с финансовой отчетностью – один из самых распространенных способов мошенничества. Институт сохранности корпоративной собственности (ИСАС) создал Российский Реестр корпоративного мошенничества и злоупотреблений, в которых входит до 3 тыс. видов мошенничества. В рамках Реестра мошенничество делится на 3 группы: мошенничества с активами, коррупция, прочее.

Журнал «Акционерный вестник» предлагает следующие признаки мошенничества со стороны руководства:

- необъяснимые изменения в балансовой отчетности;
- необычные или крупные выгодные сделки в конце отчетного года;
- высокая задолженность;
- высокий удельный вес накладных расходов;
- работа компании на грани кризиса;
- особые отношения руководителя со сторонними партнерами;
- недостаточность основного капитала; увеличение доходов при уменьшении оборота по кассе;
- участие компании в крупных судебных делах;
- проблемы, связанные с движением финансовых средств;
- стремительное увеличение расходов по сравнению с доходами;
- зависимость от производства лишь одного-двух изделий (услуг);
- сложная или нелогичная организационная структура;
- частая смена ЕИО и управленцев высшего звена;
- крупные сделки с родственными для компании партнерами;
- отсутствие эффективно работающего подразделения внутреннего аудита<sup>1</sup>.

Ответственность за организацию корпоративного внутреннего контроля лежит на руководстве компании и совете директоров. СД ответственен за организацию системы внутреннего контроля, учитывает при принятии решений комплаенс-риски, формируют и поддерживают комплаенс-культуру («tone at the top»). Однако по данным исследований «в среднем, от 35 % до 55 % директоров не удается наладить кон-

---

<sup>1</sup> *Корпоративное мошенничество: как выявить и устранить?* // Вестник АО.РУ. URL: <http://www.vestnikao.ru/article/korporativnoe-moshennichestvo-kak-vyyavit-i-ustranit.html>.

структивный диалог с СЕО» [2, с. 3]. Если в компании слабый СД, то повышается возможность махинаций со стороны руководства и акционеров. Особенно остро стоит эта проблема для компаний с госучастием.

Управление рисками мошенничества состоит из 6 этапов согласно методике Делойт: анализ, определение рисков, разработка плана мероприятий, уменьшение рисков, контроль, реагирование [6, с. 6].

Наличие отдела по внутреннему аудиту – это требование Закона «Об АО». Создание функции комплаенса (отдельной службы или выделение функции в рамках отделов по внутреннему контролю или внутреннему аудиту) – это рекомендация Кодекса корпоративного управления, который предлагает выстраивать системы управления рисками и внутреннего контроля (далее СУРиВК) в компаниях, в том числе за счет выделения функции внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Управление рисками мошенничества гораздо шире, чем соблюдение законодательных требований (комплаенс). К функционалу комплаенса в целом относят следующие области: противодействие коррупции; противодействие отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; антимонопольный комплаенс с целью предотвращения антиконкурентной деятельности; противодействие дискриминации; управление конфликтом интересов.

#### **Антикоррупционный комплаенс**

Кодекс рекомендует создание СУРиВК через использование общепринятых концепции и практики работы в области управления рисками и внутреннего контроля; создание подразделений, координирующих деятельность общества в рамках управления рисками и внутреннего контроля; проведение периодической оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. Важную роль в антикоррупционном комплаенсе, управлении рисками мошенничества составляют Программы по предупреждению мошенничества. Программы состоят из 3 частей: предупреждение, выявление, расследование [2, с. 5]. Построение программ укладывается в теорию «треугольника мошенничества», согласно которой выделяются 3 фактора мошенничества: давление обстоятельств, возможность совершить мошенничество и самооправдание. Программы работают с двумя управляемыми факторами, предотвращая возможность совершить мошенничество и повышая сознательность персонала, с помощью программ обучения комплаенсу, формирования комплаенс-культуры.

В заключение следует отметить, что поддержание системы контроля требует значительных затрат. В настоящее время из всех контрольных структур, связанных с управлением рисками в компании

(экономической безопасности, управления рисками, внутреннего аудита, внутреннего контроля, комплаенс) именно комплаенс относится к наиболее слабым. В этой связи мы предлагаем следующие меры:

создание службы комплаенса / выделение функции в рамках отдела внутреннего контроля;

принятие документов, определяющих политику комплаенс-контроля (политика противодействия отмыванию доходов, политика принятия и дарения подарков, политика сообщений о нарушениях этических стандартов; политика, регулирующая конфликт интересов, политика взаимодействия с регулирующими органами);

участие высшего руководства (Tone at the Top), когда члены СД демонстрируют стандарт поведения и неприятия мошенничеств и коррупции;

проведение оценки рисков мошенничества и злоупотреблений раз в год (проведение аудита мошенничества); введение должности Certified Fraud Examiner (CFE);

проведение оценки рисков нарушений антимонопольного законодательства;

проведение профилактических мер и мероприятий по выявлению и расследованию фактов мошенничества;

обучение сотрудников основам комплаенса;

создание каналов информирования, наличие политики по защите информаторов;

включение в меры по реагированию обязательного извещения совета директоров о случаях нарушений;

мониторинг внедренных процедур;

подчинение службы комплаенса и внутреннего контроля СД.

Данные меры могут быть включены в критерии оценки качества корпоративного управления, в методику НРКУ. Выстроенный контроль в сфере комплаенс будет способствовать повышению эффективности не только за счет снижения потерь от мошенничества, но и за счет завоевания доверия акционеров и инвесторов, защите бизнес-репутации компании.

### **Библиографический список**

1. *Гончарова О.* В российских компаниях чаще всего воруют топ-менеджеры – KPMG // Ведомости. 2016, 14 дек. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/12/14/669476-samie-opasnie-moshenniki/>.

2. *Директора* и топ-менеджеры: союзники или соперники? // Pwc. 2017. URL: <https://www.pwc.ru/corporate-governance/assets/russian-boards-survey-2017-rus.pdf>.

3. Злобин А., Седой Д. Месяц санации: дыра в капитале банка «Открытие» достигла 190 млрд р. // Forbes.ru. 2017. 10 окт. URL: <http://www.forbes.ru/finansyi-investicii/351275-mesyac-sanacii-dyra-v-kapitale-banka-otkrytie-dostigla-190-mlrd-rublej/>.

4. Исаева Е., Лебедев И. Управление рисками корпоративного мошенничества // Финансовый директор. 2010. № 3. URL: [http://gaap.ru/articles/upr\\_riskami\\_korp\\_/](http://gaap.ru/articles/upr_riskami_korp_/).

5. Исследование рисков безопасности бизнеса в российских компаниях // Российское отделение ACEF. М., 2011. URL: [http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/documents/CFE-employer-brochure\(1\).pdf](http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/CFE-employer-brochure(1).pdf).

6. Управление рисками, связанными с мошенничеством // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/finance/russian/Deloitte%20Forensic%20Fraud%20Risk%20Management%20RUS%20WEB%202014.pdf>.

### **Сведения об авторе**

**Батаева Бэла Саидовна** – доктор экономических наук, доцент, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия  
[b.bataeva@gmail.com](mailto:b.bataeva@gmail.com)

\*\*\*

**Bela S. Bataeva** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of Corporate Finance and Corporate Governance Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
[b.bataeva@gmail.com](mailto:b.bataeva@gmail.com)

## **Compliance in the fraud risk management system in Russian companies**

**Abstract.** The article considers the factors of fraud in accordance with the theory of fraud, signs of management fraud. It is shown that losses from top management fraud exceed losses from fraud of ordinary workers and can lead to bankruptcy of companies. In the fraud risk management system, the author singles out compliance as an instrument by which two factors of the “fraud triangle” (opportunity and self-justification) can be managed. Based on the analysis of the practice of compliance, measures are proposed to strengthen compliance functions in Russian companies.

**Keywords:** corporate fraud; fraud risk management; counteracting corporate fraud; compliance; compliance-function; internal control.

◇ ◇ ◇

**И. Ю. Беляева**

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
(Москва)*

## **Анализ практики функционирования совета директоров в российских компаниях с государственным участием<sup>1</sup>**

**Аннотация.** В статье рассматривается практика организации деятельности совета директоров в российских компаниях с государственным участием. Проведен комплексный анализ деятельности и выявлены основные недостатки в работе совета директоров таких компаний.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; Кодекс корпоративного управления; компании с государственным участием; совет директоров; независимый директор; профессиональный поверенный.

С практической точки зрения идеальный совет директоров состоит из независимых профессионалов, строго соблюдающих фидуциарные обязанности добросовестно и разумно работать в интересах компании и ее акционеров, обладающих безупречной репутацией и значительным опытом в различных аспектах работы компании. Это знание специфики отрасли, рынков, на которых работает компания, финансов и инвестиций, учета и аудита, управления человеческим капиталом, понимание корпоративного управления.

В соответствии с требованиями Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» члены совета директоров (наблюдательного совета) общества избираются общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления при формировании совета директоров следует учитывать следующие требования [2]:

совет директоров должен пользоваться доверием акционеров, в противном случае он не сможет эффективно выполнять свои функции;

личные качества члена Совета директоров и его деловая репутация;

не рекомендуется избирать в Совет директоров лицо, находящееся в ситуации конфликта интересов, например, являющееся участником, занимающее должности в составе исполнительных органов и (или) яв-

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам научно-исследовательской работы Государственного задания Финансового университета при Правительстве Российской Федерации по теме: «Разработка практических рекомендаций по повышению эффективности корпоративного управления в компаниях с государственным участием».

ляющееся работником юридического лица, конкурирующего с обществом;

численный состав Совета директоров должен быть достаточным для обеспечения возможности существенным миноритарным акционерам избрать своего представителя, эффективно организовать свою работу и работу комитетов Совета, однако и не избыточным, чтобы не затруднять встречи и эффективное взаимодействие всех членов Совета.

В соответствии с законом «Об акционерных обществах» количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) общества определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров, но не может быть менее чем пять членов, а в обществах с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества более одной тысячи количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) общества не может быть менее семи членов, в обществах с числом акционеров – владельцев голосующих акций общества более десяти тысяч – менее девяти членов.

На практике, с учетом законодательных ограничений, оптимальный состав Совета директоров для средней непубличной компании – 5–7 чел., для публичной – 7–11 чел. (в зависимости от количества акционеров) [1].

Одной из важнейших рекомендаций при формировании структуры совета директоров является наличие достаточного количества независимых директоров, «т. е. лиц, которые не только не являются исполнительными директорами, но также независимы от должностных лиц общества, его существенных акционеров, их аффилированных лиц, подконтрольных обществу юридических лиц, крупных контрагентов общества, а также не находятся с обществом в иных отношениях, которые могут повлиять на независимость их суждений» [3].

Совет директоров должен проводить оценку независимости кандидатов в члены Совета директоров и делать заключение о независимости кандидата, а также осуществлять регулярный анализ независимых членов Совета директоров на предмет соответствия критериям независимости. В соответствии с п. 3 ст. 83 закона «Об акционерных обществах» независимым директором признается член совета директоров (наблюдательного совета) общества, не являющийся и не являвшийся в течение одного года, предшествовавшего принятию решения:

лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, в том числе его управляющим, членом коллегиального исполнительного органа, лицом, занимающим должности в органах управления управляющей организации;

лицом, супруг, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные которого являются ли-

цами, занимающими должности в указанных органах управления общества, управляющей организации общества либо являющимся управляющим общества;

аффилированным лицом общества, за исключением члена совета директоров (наблюдательного совета) общества.

Более расширенный перечень критериев независимости содержится в Кодексе корпоративного управления [2]. При этом во внутренних документах крупнейших российских публичных акционерных обществ также закреплены критерии независимости членов совета директоров.

Лучшая международная практика предполагает, что председателем совета директоров должен быть независимый директор. Так, Кодекс корпоративного управления Великобритании устанавливает, что в момент своего назначения председатель совета директоров должен отвечать критериям независимости.

Принципы ОЭСР отводят активную роль в номинировании и избрании членов совета директоров акционерам: «Избрание членов совета директоров является одним из основных прав акционеров. Для того чтобы процесс избрания был эффективным, акционеры должны иметь возможность участвовать в выдвижении членов совета директоров и голосовании по отдельным кандидатам или спискам кандидатов. В то же время сам совет директоров должен играть существенную роль в обеспечении соблюдения всех этих и других требований процесса выдвижения кандидатов в совет директоров и избрания членов совета директоров и прозрачности установленных процедур...» [4].

При избрании членов совета директоров необходимо учитывать мнение всех акционеров, в том числе и держателей небольших пакетов акций. Этой цели можно достичь только в том случае, если члены совета директоров будут избираться посредством кумулятивного голосования. Избрание членов совета директоров кумулятивным голосованием является важным средством защиты прав миноритарных акционеров.

В законе «Об акционерных обществах» процесс номинирования и избрания членов совета директоров регулируется следующим образом: «Выборы членов совета директоров (наблюдательного совета) общества осуществляются кумулятивным голосованием. Акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 % голосующих акций общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в совет директоров (наблюдательный совет) общества». Совет директоров вправе включить кандидатов в список кандидатур по своему усмотрению только в случае отсутствия или недостаточного количества кандидатов, выдвинутых акционерами.

Кодекс корпоративного управления рекомендует избирать членов совета директоров общества посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах [2]. Аналогичная рекомендация содержится в Кодексе корпоративного управления Великобритании: «В компании должна быть принята формальная, четкая и прозрачная процедура избрания новых членов совета директоров».

В обществах, в которых Российской Федерации принадлежит менее 25 % голосов, поиск и подбор кандидатов в совет директоров осуществляется непосредственно акционерами с привлечением к формированию советов комитета совета директоров по назначениям. В небольшом количестве компаний (в основном публичных акционерных обществ) к поиску и подбору кандидатов в совет привлекают внешних консультантов.

Кодекс корпоративного управления рекомендует, чтобы в структуре совета директоров был создан комитет по кадрам и вознаграждениям, который должен способствовать привлечению высококвалифицированных экспертов к управлению компанией, а также создавать стимулы, необходимые для их эффективной работы [2]. Однако на практике комитеты по кадрам и вознаграждениям в российских компаниях, как правило, играют очень ограниченную роль в процессе поиска и подбора неисполнительных директоров, их функции в области назначений часто ограничиваются выработкой рекомендаций относительно кандидатов на должности исполнительного руководства.

Совет директоров должен иметь такой состав, который позволял бы ему эффективно выполнять свои функции. Принципы корпоративного управления ОЭСР содержат ряд рекомендаций, касающихся состава совета директоров. Также отмечается, что «совету директоров принадлежит ключевая роль в подборе кандидатов, обладающих соответствующими знаниями, компетентностью и опытом, позволяющими дополнить имеющийся у совета директоров опыт и тем самым повысить потенциал роста в компании».

При формировании совета директоров традиционно принимаются во внимание квалификация и опыт кандидатов. В международной практике наиболее популярным кандидатом в члены Совета директоров обычно является человек с опытом работы генеральным директором, так как он обладает большинством знаний и навыков, необходимых для члена Совета директоров. На втором месте по популярности, как правило – финансовые эксперты, так как их наличие в Совете необходимо для эффективной работы комитета по аудиту. Вместе с тем, важнейшим ориентиром при формировании Совета директоров

является общий баланс знаний и навыков Совета, необходимый для эффективной работы, который в идеале должен включать все вышеописанные компетенции [1].

Более чем в 90 % крупнейших российских обществ установлены требования или рекомендации к опыту, знаниям и практическим навыкам кандидатов в советы директоров. Наиболее важными факторами, учитываемыми при отборе кандидатов являются наличие реальной возможности создавать стоимость и влиять на положение дел компании. Основными критериями отбора являются профессиональный опыт, деловая репутация, а также технические знания и навыки и лидерские качества. К участию в советах директоров привлекаются специалисты обладающие опытом работы в отрасли компании, опытом в области стратегического планирования и управления рисками, опытом в сфере высоких технологий, а также в области финансов и бухгалтерского учета.

В российской практике профессиональных директоров в крупнейшие общества предпочитают выбирать из числа бывших топ-менеджеров и бывших представителей регулирующих / государственных органов.

#### **Библиографический список**

1. *Беляева И. Ю., Харчилава Х. П.* Корпоративное управление в акционерных обществах с участием государства // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сб. науч. ст.: в 2 ч. Вып. 10. М.: Финансовый университет, 2015. Ч. 2: Партнерство гражданского общества, бизнеса и власти в развитии территории присутствия компаний.

2. *Кодекс корпоративного управления* – Банк России. М., 2014.

3. *Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием: монография / под ред. И. Ю. Беляевой, Х. П. Харчилавы.* М.: РУСАЙНС, 2016.

4. *Проблемы интеграционных процессов корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления: монография / под ред. И. Ю. Беляевой, М. М. Пуховой.* М.: РУСАЙНС, 2016.

#### **Сведения об авторе**

**Беляева Ирина Юрьевна** – доктор экономических наук, профессор, заместитель руководителя Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия  
belayeva@mail.ru

\*\*\*

*Irina Yu. Belyayeva* – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Deputy Head of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
belayeva@mail.ru

## **Analysis of the practice of the functioning of the board of directors in Russian companies with state participation**

**Abstract.** The article deals with the practice of the organization of the board of directors in Russian companies with state participation. Comprehensive analysis of the activities made and major shortcomings in the board of directors in such companies revealed.

**Keywords:** corporate governance; Corporate governance code; companies with state participation; board of directors; independent director; the professional attorney.



**А. В. Вавилина**

*Российский университет дружбы народов  
(Москва),*

**Л. Н. Леванова**

*Саратовский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского  
(Саратов)*

## **Статус корпоративного секретаря в российских корпорациях**

**Аннотация.** В статье рассмотрены подходы к должностному подчинению корпоративного секретаря в российских компаниях. Представлен механизм «зависимости» корпоративных секретарей, который формируется с момента приглашения на работу. Обосновано, что на практике корпоративный секретарь является «слугой двух господ», что не позволяет обеспечить необходимые условия для выполнения ключевых рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Предложено, чтобы обеспечить независимость корпоративного секретаря от исполнительных органов, изменить процесс подбора кандидатов на эту должность.

**Ключевые слова:** корпоративный секретарь; корпоративное управление.

Институт корпоративного секретаря в российских акционерных обществах появился сравнительно недавно. Анализ статуса секретаря компании в рамках системы корпоративного управления<sup>1</sup> впервые был представлен в 1992 г. в докладе британского эксперта, сэра Адриана Кэдбюри (Adrian Cadbury).

---

<sup>1</sup> *Учись учиться:* обзор образовательных программ в сфере корпоративного управления. URL: <http://www.vestnikao.ru/article/uchis-uchitsya-obzor-obrazovatelnyh-programm-v-sfere-korporativnogo-upravleniya.html>.

В России первое упоминание о корпоративном секретаре, его функциях и аппарате появилось в 2002 г. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг совместно с рядом заинтересованных российских и международных институтов разработали Кодекс корпоративного поведения, одобренный Правительством РФ<sup>1</sup>.

В 2014 г. был принят Кодекс корпоративного управления<sup>2</sup> и в этом же году было рекомендовано ввести этот Кодекс всем хозяйствующим субъектам и в первую очередь акционерным обществам.

Что касается должностного подчинения, то согласно п. 3.1.2 Кодекса корпоративного управления корпоративный секретарь должен обладать достаточной независимостью от исполнительных органов общества и иметь необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач. Он не должен быть аффилированным лицом общества, связанным с контролирующим обществом лицом либо с исполнительным руководством общества (п. 212 Кодекса корпоративного управления).

Но на практике, в отечественных компаниях корпоративный секретарь подчиняется председателю совета директоров и руководителю высшего исполнительного органа одновременно в соответствии с неоднозначными формулировками внутренних регулирующих документов «корпоративный секретарь функционально подчиняется совету директоров, административно-генеральному директору (председателю правления)». Так, среди компаний, имеющих наивысший рейтинг корпоративного управления Российского института директоров, в большинстве из них наблюдается такая модель подчинения (табл. 1). Это является главной причиной того, почему корпоративный секретарь не может быть независимым от исполнительных органов.

Механизм «зависимости» с точки зрения самих корпоративных секретарей [2] формируется с момента приглашения корпоративного секретаря на работу. Поиском кандидата обычно занимаются службы исполнительных органов, собеседования проводят руководители исполнительного органа, они же определяют формальные и неформальные полномочия и обязанности, а также условия трудового договора. По достижении договоренности руководство исполнительных органов представляет кандидата председателю совета директоров. Председатель совета директоров в соответствии с принятой процедурой поручает ко-

---

<sup>1</sup> *О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения*: распоряжение от 4 апреля 2002 г. № 421/п. URL: [http://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/fkcb\\_ffms/catalog.asp%40ob\\_no=1772.html](http://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/fkcb_ffms/catalog.asp%40ob_no=1772.html).

<sup>2</sup> *Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463*. URL: <http://www.cbr.ru/publ/vestnik/ves140418040.pdf>.

митету по кадрам рассмотреть кандидатуру на заседании комитета, а комитет в свою очередь, рекомендует совету директоров утвердить. Таким образом, совет директоров подключается к процессу на этапе формального утверждения достигнутых исполнительными органами договоренностей. Кроме того, в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления совет директоров компании оценивает работу корпоративного секретаря и утверждает отчет о его работе. Также к компетенции совета директоров относится вопрос о выплате корпоративному секретарю дополнительного вознаграждения.

Таблица 1

**Характеристика корпоративных секретарей  
в компаниях с высоким рейтингом корпоративного управления в России**

	ПАО «Сбербанк»	ПАО «Транс-Контейнер»	ПАО «РОССЕТИ»	ПАО АК «АЛРОСА»
Индекс Российского института директоров (НРКУ)	8	8	7++	7++
Образование	Юрист, степень MBA, кандидат филологических наук	Строительство, переподготовка в Высшей школе экономики по программе «Корпоративный секретарь акционерного общества»	Юрист, менеджер	Юрист, менеджер
Статус	Подотчетен и подконтролен Наблюдательному совету и находится в административном подчинении Председателя Правления	Подчиняется Совету директоров, не является секретарем Правления	Подчиняется Совету директоров и не исполняет функции секретаря Правления	Функционально подчиняется Наблюдательному совету, а административно – Президенту Компании
Регулирование деятельности	Положением о корпоративном секретаре	Положением о корпоративном секретаре	Положением о корпоративном секретаре	Положением о корпоративном секретаре

Так, по данным исследования 150 российских компаний Российским институтом директоров в относительно небольшом количестве исследованных компаний советы директоров выполняют свои функции в части регулирования деятельности корпоративного секретаря<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *Исследование* практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2004–2014 гг. URL: [http://rid.ru/wp-content/uploads/2016/05/2015\\_И-РИД-2004-2014-итог.pdf](http://rid.ru/wp-content/uploads/2016/05/2015_И-РИД-2004-2014-итог.pdf).

Таблица 2

**Компетенция совета директоров  
в части регулирования деятельности корпоративного секретаря, 2014 г.**

Компетенция	В целом по выборке, %	Компании, имеющие листинг, %	Госкомпании, %
Утверждение кандидатуры на должность корпоративного секретаря и прекращение его полномочий	44	47	43
Утверждение положения о корпоративном секретаре	29	34	32
Оценка работы корпоративного секретаря и утверждение отчетов о его работе	8	13	8
Выплата корпоративному секретарю дополнительно вознаграждения	15	18	8

Таким образом, на практике корпоративный секретарь является «службой двух господ», что не позволяет обеспечить необходимые условия для выполнения ключевых рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

Так, несмотря на то, что только 38,9 % опрошенных корпоративных секретарей в российских компаниях фактически подотчетны совету директоров, 59,3 % из них считают, что предпочтительным было бы именно это подчинение, и всего лишь 10,5 % считают предпочтительным подчинение генеральному директору (табл. 3) [3]. Хотя в подавляющем большинстве положений о корпоративных секретарях обозначается административное подчинение генеральному директору и подотчетность в деятельности совету директоров. Кроме того, наблюдается положительная динамика в сторону все большего соответствия требованиям Кодекса корпоративного управления, если сопоставлять эти данные с результатами опроса корпоративных секретарей в 2015 г. [1].

Таблица 3

**Фактическое и желаемое подчинение корпоративных секретарей  
в российских компаниях в 2016 г.**

Подчинение	Фактическое подчинение, %	Желаемое подчинение, %
Совету директоров	38,9	59,3
Генеральному директору	31,6	10,5
Иное (двойное подчинение, вице-президенту, начальнику департамента, участникам общества)	29,5	
Высшему руководству		16,3
Не принципиально		13,9

Объяснением ответов являются функциональные обязанности, накладываемые на корпоративных секретарей Кодексом корпоративного управления. Также зависимость от генерального директора прослеживается из того, что у 36 % опрошенных корпоративных секретарей

размер дополнительного вознаграждения определяет генеральный директор [3].

В качестве примера отсутствия независимости корпоративного секретаря в компании можно привести ПАО «КАМАЗ», в котором функции корпоративного секретаря возложены на заместителя генерального директора.

Чтобы обеспечить независимость корпоративного секретаря от исполнительных органов, необходимо по мнению экспертов [2] изменить в первую очередь процесс подбора кандидатов на эту должность. Подбор должен осуществляться советом директоров под непосредственным контролем независимых его членов, желательно в рамках комитета по корпоративному управлению. Независимые директора должны определять полномочия корпоративного секретаря, объем ресурсов, необходимых для выполнения его функций, размер и условия вознаграждения.

Ключевым элементом в этом процессе должен стать договор, заключаемый с корпоративным секретарем. Пока не существует стандартного образца договора, содержание которого в полной мере отражало бы уникальность положения корпоративного секретаря в обществе, особенности его работы, профессиональные и личные интересы.

Применяемые в настоящее время типы трудовых договоров игнорируют, например, такую важную особенность профессии, как выборность секретаря на определенный срок, что логически подразумевает заключение срочного трудового договора между корпоративным секретарем и обществом. Сегодня доминирует практика эту особенность прикрывать заключением бессрочного договора. Имеет смысл широко обсудить в профессиональном сообществе целесообразность внедрения в практику договора гражданско-правового характера по оказанию услуг корпоративным секретарем в области корпоративного управления. По факту у корпоративного секретаря ненормированный рабочий день, а трудовой договор обязывает его придерживаться жесткого графика работы с фиксированным началом и концом рабочего дня. Корпоративный секретарь должен уметь эффективно управлять своим временем, искать здоровый баланс между личным и производственным графиком. Компания должна ему в этом помогать, а нормы и трудовое законодательство должны предоставлять ему необходимую свободу и гибкость.

Исходя из проведенного анализа, можно заключить, что на корпоративного секретаря возлагаются достаточно серьезные функции корпоративного управления, которые, требуют:

определенных человеческих качеств и профессиональных компетенций;

трудовых и финансовых ресурсов, обеспечивающих полноценное функционирование корпоративного секретариата.

Что касается профессиональных требований, то в рамках Кодекса корпоративного управления на должность корпоративного секретаря рекомендуется назначать лицо, имеющее высшее юридическое, либо экономическое или бизнес-образование, имеющее опыт работы в области корпоративного управления или руководящей работы – не менее двух лет. Корпоративный секретарь должен обладать безупречной репутацией.

Таким образом, в результате проведенного анализа, можно заключить, что профессия корпоративного секретаря с ее функциями, компетенциями, требованиями к личным качествам, опыту и образованию уже сформировалась в российском бизнес-сообществе.

### Библиографический список

1. *Как развивается институт корпоративного секретаря в российских компаниях?* (Материал подготовлен сотрудниками НОКС) // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2015. № 12. С. 64–69.
2. *Куприенко В. Н.* Записки корпоративного секретаря // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2017. № 7. С. 39–48.
3. *Семенов А. С., Швырков О. Г.* Тенденции развития института корпоративных секретарей // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2016. № 9. С. 65–74.

### Сведения об авторах

**Вавилина Алла Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента Российского университета дружбы народов, г. Москва, Россия

vavilina\_av@pfur.ru

**Леванова Лидия Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского, г. Саратов, Россия

levanovaln1@mail.ru

\*\*\*

**Alla V. Vavilina** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Department, Russian University of Friendship of Peoples, Moscow, Russia

vavilina\_av@pfur.ru

**Lidia N. Levanova** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Management and Marketing Department, Saratov State University named after N. G. Chernyshevsky, Saratov, Russia

levanovaln1@mail.ru

## Status of the corporate secretary in Russian corporations

**Abstract.** In the article, approaches of an official submission of the corporate secretary in the Russian companies are considered. The mechanism of “dependence” of corporate secretaries, which is formed from the moment of the invitation to work, is presented. It is substantiated that in practice the corporate secretary is a “servant of two masters”, which does not allow to provide the necessary conditions for the implementation of key recommendations of the Corporate governance code. It is proposed to ensure the independence of the corporate secretary from the executive bodies, to change the process of selection of candidates for this post.

**Keywords:** corporate secretary; corporate governance.



**А. С. Кирилеева**

*Донецкий государственный университет управления  
(Донецк)*

## Тенденции в развитии корпоративного банковского управления в развивающихся странах

**Аннотация.** Отмечается, что в условиях серьезных потрясений банковской системы, закрытия большого количества коммерческих банков и невозврата денежных средств субъектам хозяйствования и населению в развивающихся странах особенно остро встала задача развития принципов корпоративного банковского управления согласно международным стандартам банковского регулирования. Автор исследует проблемы и тенденции в развитии корпоративного управления в банках России и Украины с целью соблюдения одновременно интересов акционеров – обеспечение инвестиций собственников, прав и интересов органов управления банка, интересов клиентов, интересов государства – банки должны способствовать укреплению и развитию национальной экономики, интересов общества в целом – через использование роста общественного богатства.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; внутренний аудит; органы управления; банковские институты.

Внедрение и развитие тринадцати принципов корпоративного управления в банках, опубликованных в 1999 г. и в 2004 г. Базельским комитетом по банковскому надзору в документе «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях», будет способствовать повышению эффективности деятельности банков.

Тринадцать принципов корпоративного банковского управления Базельского комитета по банковскому надзору прописывают обязательное соблюдение стандартов и правил осуществления практики по вопросам: обязанности наблюдательного совета, состав и квалификационные требования к наблюдательному совету, структура и компе-

тенция наблюдательного совета, высшее руководство, управление в группах, управление рисками, выявление, мониторинг и контроль рисков, информирование о рисках, комплаенс-контроль, внутренний аудит, система оплаты труда, раскрытие информации и транспарентность, роль органов надзора.

Корпоративное банковское управление – это руководство деятельностью современного банка на основе установленных международных стандартов банковского регулирования для установления цели, задач, методов совершения ежедневных банковских операций с учетом интересов всех заинтересованных лиц, требований национального законодательства при сохранении их надежности и финансовой устойчивости.

Поскольку банки – это особый вид предприятий, который имеет специфический вид деятельности с жестко регламентированными требованиями и системой надзора, от результатов которого зависят все субъекты хозяйствования, физические лица, государство в целом, полное и совершенное внедрение принципов корпоративного банковского управления невозможно в условиях неразвитости финансового рынка, несовершенства системы государственного, политического управления, неэффективной системы надзора<sup>1</sup>.

Развитие принципов корпоративного банковского управления требует решение многих проблем, существующих в современных условиях становления экономик развивающихся стран:

урегулирование отношений между собственниками и органами управления банка, избегание конфликтов интересов не только между собственниками, но и между акционерами и менеджерами;

низкая доля собственных средств банка, с одной стороны, абсолютно естественна, с другой стороны, не дает уверенности в защищенности интересов клиентов банка и ответственности за действия собственников банка;

недостоверность показателей достаточности капитала банков в связи с учетом «рисованных капиталов» и не включением в расчеты показателя внебалансовых статей, по которым возможно наступление рисков, как и по активам современного банка;

повышенная рискованность привлеченных и заемных средств клиентов банка, серьезное несоответствие, несоблюдение сбалансированности пассивов и активов по срокам и суммам;

преобладание в пассивах развивающихся стран вкладов физических лиц, что предопределяет сильную зависимость банков от доверия

---

<sup>1</sup> Про банки і банківську діяльність: закон України от 7 декабря 2000 г. № 2121-III.

населения, особенно в периоды кризиса, а значит угрозу платежеспособности и ликвидности банков;

несовершенство системы обязательного страхования депозитов, которое лишь частично покрывает риски невозврата вкладов физическим лицам и абсолютно не обеспечивает возвратность депозитов юридических лиц;

естественная склонность банковского бизнеса к повышенной рискованной деятельности с целью получения максимальной прибыли и выгод, агрессивное кредитование и инвестирование;

отсутствие четкой системы определения и регулирования банковских рисков, отсутствие регулирования рисков по финансовым инструментам, по которым приток и отток средств возможен в будущем.

Базельский комитет по банковскому надзору выделяет двенадцать категорий банковского риска: системный, стратегический, кредитный, страновой, рыночный, процентный, риск ликвидности, валютный, операционный, правовой, репутационный, риск соблюдения<sup>1</sup>. На сегодня наблюдается неэффективное управление рисками в банках, что проявляется в агрессивном кредитовании в период дестабилизации экономики, увеличения объема «плохих кредитов», в концентрации рисков в расчете на одного заемщика, в чрезмерном вложении средств в операции кредитования и инвестирования с инсайдерами банка, отсутствие предупреждающего и независимого внутреннего контроля – внутреннего аудита банка, а также некачественного внешнего аудита. Соответственно, увеличивается кредитный, операционные и репутационные риски банка. Тесная взаимосвязь влияния применения и качества корпоративного управления в современном банке на оценку риска, которая присваивается банку рейтинговыми компаниями и потенциальными инвесторами, приводит к снижению рыночной стоимости ценных бумаг и, соответственно, ухудшению показателей его деятельности.

В связи с этим важным в основе развития принципов корпоративного управления является обеспечение обязанности и ответственности органов управления современного банка.

Согласно нормативно-правовым актам Центрального Банка Российской Федерации и Национального банка Украины основным внутренним органом управления банковскими операциями – пассивами и активами банка и соответственно рисками в коммерческих банках – является Совет директоров и единоличный исполнительный орган и коллегиальный исполнительный орган (Правление банка), которые

---

<sup>1</sup> *Basel Committee on Banking Supervision, Progress report on Basel III implementation.*  
URL: <http://www.bis.org/bcbs/publ/d299.pdf>.

несут ответственность за обеспечение надежности банка и качество системы корпоративного управления<sup>1</sup>.

Высшим органом управления банка является общее собрание учредителей (участников) банка, которые решают любые вопросы деятельности банка.

Исполнительным органом банка, который осуществляет текущее управление, является единоличный и коллегиальный исполнительные органы (Правление) банка.

Банк обязан создать орган, осуществляющий контроль за деятельностью исполнительного органа, защитой прав вкладчиков, других кредиторов и участников банка. Этот орган в соответствии с учредительными документами может иметь одно из таких названий: «совет директоров банка» или «наблюдательный совет банка». Совет банка не участвует в текущем управлении банком.

Распределение функций между органами управления банка должно обеспечивать эффективную систему внутреннего контроля, от качества которого будет зависеть уровень управления деятельностью банка, выражающийся в проведении пассивных и активных операций, тесно связанных с многообразными рисками. Для достижения цели создания современного банка – получения максимальной прибыли – руководство банка должно обладать высоким искусством ведения бизнеса, осуществляя банковские операции в условиях высокой волатильности рынков, порождающие и усугубляющие непредвиденные системные риски, способствующие получению банками убытков в результате неэффективного управления и слабого контроля. Банк, являясь мощным механизмом оборачиваемости крупных денежных потоков привлеченных средств юридических и физических лиц, должен отвечать требованиям надежности и стабильности системы. По причине принятия высоких рисков менеджерами банков и невозможности их урегулирования банки не только получают убытки, но и рискуют потерей активов своих клиентов. Коммерческим банкам Российской Федерации и Украины свойственна тенденция высокого удельного веса привлеченных средств в структуре пассивов банка. Выведение банка с рынка вызывает потрясение банковской системы, а также имеет серьезные экономические проблемы для юридических лиц и социальное, материальное ухудшение благосостояния для физических лиц, которые обслуживались в этом банке.

Поскольку и от Совета директоров и единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа, а также и от

---

<sup>1</sup> *Об аудиторской деятельности*: федер. закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ; *Про аудиторську діяльність*: закон України від 7 декабря 2000 р. № 3125-XII // *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 23. Ст. 243.

менеджеров всех уровней зависит надежность, устойчивость банка, должны быть установлены стандарты квалификации и соответствия – опыта и профессиональной честности для менеджеров всех структурных подразделений банка – выработаны системы корпоративного управления и системного действенного мониторинга как эффективное взаимодействие внутреннего аудита, внешнего аудита и надзорных органов.

Требованиями законодательства страны установлено обеспечение менеджментом банка создание постоянно действующего подразделения внутреннего аудита как составной части системы внутреннего контроля банка.

Базельские рекомендации предусматривают внедрение эффективной системы корпоративного управления, которая предусматривает соблюдение принципа внутреннего контроля банка. Регулирующим органам необходимо создать условия для осуществления действенного мониторинга в современных банках, который будет рассматриваться в тесной взаимосвязи внутреннего аудита, внешнего аудита и надзорных органов, с целью повышения контролируемости и надежности банков.

При проверках банка надзорный, регулирующий орган имеет доступ к заключениям аудиторской службы, которые должны отражать достоверную и прозрачную информацию с целью повышения эффективности контроля за деятельностью банка для определения и поддержания его надежности.

Но эффективным может быть только независимый и предупреждающий контроль. Необходимо разработать и внедрить механизм проведения внутреннего аудита в виде единства текущего и последующего контроля за эффективностью использования собственных и заемных, привлеченных средств, за выполнением поставленной цели, прозрачностью осуществляемой руководством внутренней политики и качеством выполнения своих обязанностей должностными лицами и ответственными исполнителями банка.

Таким образом, органы управления и контроля банка, которые несут ответственность за обеспечение надежности и качество корпоративного управления банка, и органы банковского надзора, которые отвечают за обеспечение устойчивости банковской системы в целом, должны одновременно осуществлять мониторинг и соблюдение банковского законодательства, способствовать развитию принципов корпоративного банковского управления в аспекте международных стандартов банковского регулирования.

## Сведения об авторе

*Киризлеева Алиса Салаватовна* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансовых услуг и банковского дела Донецкого государственного университета управления, г. Донецк  
akirizleeva@mail.ru

\*\*\*

*Alisa S. Kirizleyeva* – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Service and Banking, Donetsk State University of Management, Donetsk  
akirizleeva@mail.ru

## Trends in the development of corporate banking management in developing countries

**Abstract.** It is notes, that in the conditions of serious shocks of the banking system, the closure of a large number of commercial banks and the non-return of cash to business entities and the population in developing countries, the task of developing the principles of corporate banking management in accordance with international banking regulation standards became especially acute. The author examines the problems and trends in the development of corporate governance in the banks of Russia and Ukraine with the aim of simultaneously meeting the interests of shareholders – ensuring the investment of owners, rights and interests of the bank's management bodies, clients' interests, state interests – banks should contribute to the strengthening and development of the national economy, whole – through the use of the growth of social wealth.

**Keywords:** corporate governance; internal audit; management bodies; banking institutions.

◇ ◇ ◇

**О. Ю. Кириллова**

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова  
(Москва)

## **Формирование института корпоративного контроля в экономической практике Российской Федерации**

**Аннотация.** В статье обосновывается подход к разделению предметных областей менеджериального и корпоративного контроля в теории и практике корпоративного управления. Выделение специфической области корпоративного контроля, направленного на оценку эффективности корпоративных взаимодействий, представляющих собой комплекс отношений корпорации с внешними и внутренними стейкхолдерами, позволило сформулировать его основные концептуальные положения в процессе институционализации данного понятия в России.

**Ключевые слова:** теория корпоративного управления; корпоративный контроль; институционализация контроля; предметная область корпоративного контроля.

Процесс дальнейшей корпоратизации российской экономики невозможен без применения креативных подходов к управлению разноформатными системными объектами, осуществляющими сложные бизнес-процессы, а главное – партнерскими отношениями участников этих процессов [5]. Развитие теории корпоративного управления связано с пересмотром ее основных концептуальных положений. Одним из них выступает необходимость разделения предметных областей менеджмента и корпоративного управления. Наиболее очевидно это проявляется в зоне контрольной функции системы корпоративного управления.

Распространение корпоративной формы ведения бизнеса привело к разделению границ и проблематики акционерного и менеджериального контроля, что, в свою очередь, выдвинуло проблему выделения специфики предметной области корпоративного контроля в теории корпоративного управления. Необходимость выделения корпоративного контроля в самостоятельную предметную область, с последующим изучением его специфики, объектов, принципов, технологий, роли в повышении качества корпоративного управления в целом, представляется весьма актуальной задачей. Прежде всего, нельзя не отметить, что с возрастанием потребности цивилизованного бизнеса в качественном корпоративном управлении, на базе принципов, провозглашенных ОЭСР<sup>1</sup>, повышается потребность формирования новых концепций и институтов внутреннего и государственного контроля

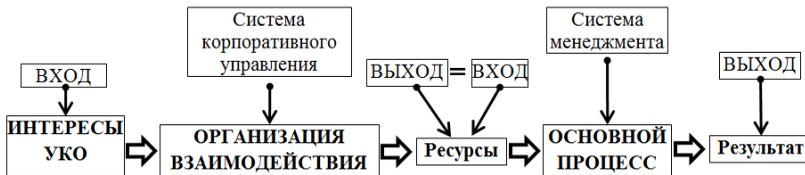
---

<sup>1</sup> ОЭСР – международная организация экономического сотрудничества и развития.

компаний как бизнес-структур, составляющих экономическое пространство национального рынка РФ.

Корпоративный контроль в РФ получил наиболее подробное развитие в юридическом аспекте, связанном с нарушениями законодательства в случаях неправомерного перехода прав на контроль. Несмотря на тесную связь корпоративного контроля с правовой системой и научный интерес к его проблематике со стороны представителей юридической науки, назрела необходимость определения его предметной области в целях развития функционала систем корпоративного управления с позиций институциональной экономической теории.

Основное назначение контроля в системе управления – это информирование субъекта, принимающего решения, о состоянии параметров среды, объектов и процессов относительно цели. При этом целью системы менеджмента выступает результат основного процесса, а целью системы корпоративного управления – баланс интересов участников корпоративных отношений, экономический смысл которого – обеспечение корпорации ресурсами для реализации основного процесса. Из этих двух целей складывается цель бизнеса – получить максимально возможный финансовый результат деятельности. Схематично это представлено на рис. 1.



**Рис. 1.** Взаимосвязь систем корпоративного управления и менеджмента с позиций процессуального подхода

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

Контроль в системе корпоративного управления имеет два вектора направленности внешний и внутренний (рис. 2). Внутренний контроль направлен на оценку эффективности организации взаимодействия между внутренними стейкхолдерами, имеющими формальные отношения с корпорацией, и охватывает такие основные группы как директора-менеджеры; менеджеры-персонал; вертикальные и горизонтальные взаимодействия по субординационным уровням и ряд других.



**Рис. 2.** Потребность в институционализации корпоративного контроля

Внешний корпоративный контроль также структурирован. В нем четко можно выделить следующие виды, требующие профессиональной поддержки процессов взаимодействия:

1) государственный (антимонопольный; тарифный, налоговый; экономический, арбитражный, прокурорский, санитарно-эпидемиологический, экологический, технический и др.);

2) холдинговый;

3) общественный (социальный; гражданский; экологический);

4) контроль рынка слияний и поглощений (рынка ценных бумаг);

5) контроль финансовой системы (банковский, кредитный и пр.).

Помимо вышеперечисленных видов внешних контролей важнейшей составляющей корпоративного взаимодействия выступают процессы обмена информацией с акционерами и потенциальными инвесторами, партнерами, поставщиками, клиентами и потребителями продукции и услуг. Таким образом, в процессе контроля вышеперечисленных взаимодействий складывается специфическая система норм, регламентирующих данные процессы [2]. Вместе с тем, единой концепции корпоративного контроля в РФ нет [1].

Институционализация корпоративного контроля является неотъемлемой частью развития российского института корпоративного управления в целом [3] и представляет собой, согласно Д. Нортону, эффективное обеспечение соблюдения формальных правил и неформальных ограничений [4]. Формирование российской концепции корпоративного контроля позволит упорядочить и регламентировать его внутренние и внешние процессы. Большинство из них лежит вне границ корпорации и, чтобы обеспечить нужный результат влияния на них, корпоративным системам необходимо профессионально включаться в эти процессы. Примерами таких процессов выступают социально ответственное поведение, реализуемое в рамках КСО, оценка регулирующего воздействия, осуществляемая под патронажем Минэкономразвития РФ, партнерство в рамках ГЧП, конкуренция на отраслевых рынках, взаимодействие с государством по реализации законодательных и нормативно-правовых актов в целях снижения регуляторного риска и другие. От зрелости системы контроля, развитости его методологической базы зависит то, насколько будут соблюдаться формальные правила и какие санкции будут применены при нарушении неформальных ограничений к участникам корпоративных отношений.

#### Библиографический список

1. *Кириллова О. Ю., Кириллов Р. А.* Концептуальные основы внутрикорпоративного контроля в РФ // Вестник Самарского муниципального института управления. 2013. № 1. С. 95–104.
2. *Кириллов Р. А., Сербина Е. Д.* Развитие нормативной базы деятельности корпораций как основы управления регуляторным риском (на примере компаний банковской сферы) // Экономические и гуманитарные науки. 2015. № 4(279). С. 62–69.
3. *Крамин Т. В., Петрова Е. А.* Развитие института корпоративного управления в России. Казань: Познание, 2009.
4. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и развитие экономики / пер. с англ. А. Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997.
5. *Ткаченко И. Н., Евсеева М. В.* Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства // Управленческие науки. 2014. № 1. С. 26–33.

#### Сведения об авторе

**Кириллова Оксана Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент базовой кафедры ФАС России Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, г. Москва, Россия  
cg\_123@mail.ru

\*\*\*

**Oksana Yu. Kirillova** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Base Department in Federal Antimonopoly Service of Russia, Russian Economic University named after G. V. Plekhanov, Moscow, Russia  
cg\_123@mail.ru

## **Formation of the corporate control institute in economic practice of the Russian Federation**

**Abstract.** The article justifies the approach to the division of subject areas of management and corporate control in theory and practice of corporate governance. The allocation of specific corporate control aimed at assessing the efficiency of corporate interactions, representing a complex of relations of the corporation with internal and external stakeholders, has enabled to formulate its basic concepts in the institutionalization process of this concept in Russia.

**Keywords:** theory of corporate governance; corporate control; institutionalization of control; the subject area of corporate control.

◇ ◇ ◇

**В. В. Мануйленко, Г. А. Ермакова**  
*Северо-Кавказский федеральный университет*  
*(Ставрополь)*

## **Формирование и оценка стейкхолдерского интеллектуального капитала организации**

**Аннотация.** В исследовании рассмотрено содержание стейкхолдерского интеллектуального капитала организации в российской и международной литературе. Адаптирована форма 4-инновация для оценки стейкхолдерского интеллектуального капитала компании, изучена ее реализация в организациях Ставропольского края. В результате обосновано, что перспективным направлением совершенствования развития и оценки стейкхолдерского капитала выступает использование организационных инноваций.

**Ключевые слова:** интеллектуальный стейкхолдерский капитал; капитал отношений; организационные инновации.

В современных условиях развития наряду с капиталом, представленным на балансе организаций, обеспеченным их собственниками и инвесторами, особое значение имеет капитал отношений, поставщиками которого выступают работники и менеджеры организации, все ее контрагенты, а также представители инфраструктуры, без которой она не может функционировать. Такой капитал справедливо считать стейк-

холдерским, формированию и оценке которого в зарубежной и отечественной литературе уделяется недостаточно внимания.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) одним из элементов интеллектуального капитала организаций обозначает капитал отношений (потребительский). Л. Эдвинссон [2], Б. Б. Леонтьев [1] в составе интеллектуального капитала выделяет клиентский капитал, характеризуемый системой ключевых, устойчивых, долгосрочных доверительных и взаимовыгодных отношений организации со своими клиентами, покупателями.

Капитал отношений характеризует ту часть интеллектуального капитала (человеческого, структурного) организации, отражающую ее отношения со стейкхолдерами. Поскольку капитал отношений отражает ресурсы как итог отношений организации с внешними субъектами – клиентами, поставщиками и партнерами, удовлетворенность и лояльность клиентов, связи с поставщиками, возможности проведения переговоров, показывающих деловую репутацию организации. В условиях новой экономики ни один из стейкхолдеров не признается ключевым.

Сущность экономической категории «интеллектуальный капитал» проявляется в их функциях. Стейкхолдерская часть интеллектуального капитала выполняет функцию отношений со стейкхолдерами, когда субъекты – владельцы предполагаемых в будущем обязательств организации: клиенты, работники, в том числе высококвалифицированный персонал, менеджеры, общественная среда, контрагенты и др., вступают в отношения с объектом вложений – организацией относительно процессов привлечения, формирования и использования интеллектуального капитала, конечная цель которых – участие в создании прибавочной стоимости. По теории стейкхолдеров, от их ожиданий по своевременности и полноте выплат по предполагаемым обязательствам напрямую зависит цена, по которой организация может их реализовывать. Чем выше текущая цена предполагаемых обязательств, тем по более высокой цене и в больших количествах организация продает прямые обязательства. Формирование благоприятных ожиданий стейкхолдеров полностью определяется тем, насколько организация может поддерживать имя честного эмитента предполагаемых обязательств и исполнение по ним платежей – «дело чести». Лояльностью стейкхолдеров определяет цена предполагаемых обязательств, а значит, и стоимость организации в целом.

Косвенно можно предположить о состоянии капитала отношений со стейкхолдерами организации оценивая значимость источников информации (внутренние, рыночные, институциональные, иные) для формирования инновационной политики организаций по форме 4-инновация «Сведения об инновационной деятельности организации». В разрезе каждого вида интеллектуального капитала, в том числе

капитала отношений со стейкхолдерами выделяют факторы, ограничивающие инновационную деятельность, – недостаточность финансовой помощи государства, дефицит информации о новых технологиях, недостаток информации о рынках сбыта, неразвитость кооперационных связей.

Так, в организациях Ставропольского края при формировании стейкхолдерского капитала на протяжении ретроспективного периода (табл. 1) большинство из них 64,5–71,6 % не используют информацию от стейкхолдеров, 14,9–17,2 оценивают информацию несущественной, 9,9–14,1– существенной, 3,6–4,2 % – ключевой.

Т а б л и ц а 1

**Распределение количества организаций Ставропольского края по оценке значимости предоставляемых источников информации стейкхолдерами каждые последние 3 года, %**

Значимость информации	2010	2011	2012	2013	2014
1 – несущественная (маловажная)	16,2	14,9	15,8	16,8	17,2
2 – существенная	10,2	9,9	11,2	11,8	14,1
3 – ключевая	3,9	3,6	4,0	3,6	4,2
4 – не используют	69,7	71,6	69,0	67,8	64,5

В организациях региона стейкхолдерским капитал особенно подвержен влиянию факторов, при определении влияния которых на интеллектуальный капитал преобладают организации, затрудняющиеся с ответом, далее у которых отсутствует фактор, незначительное, существенное, ключевое воздействие, что в комплексе целесообразно учитывать при оценке интеллектуального капитала (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Распределение количества организаций Ставропольского края по влиянию факторов на стейкхолдерский интеллектуальный капитал в 2015 г., ед.**

Фактор	Влияние фактора				
	1 – незначительное (малосущественное)	2 – существенное	3 – ключевое	4 – затруднения с ответом	5 – нет фактора
Недостаток собственных денежных средств	45	121	86	135	67
Недостаточность финансовой помощи государства	43	111	49	151	100
Дефицит информации о новых технологиях	119	53	16	149	117
Недостаток информации о рынках сбыта	104	48	12	163	127
Неразвитость кооперационных связей	89	44	13	184	124
<i>Итого</i>	<i>400</i>	<i>377</i>	<i>176</i>	<i>782</i>	<i>535</i>

Альтернативное направление совершенствования развития и оценки, стейкхолдерского капитала – использование организационных инноваций. В организациях Ставропольского края (табл. 3) организационные инновации реализуются в аспекте стейкхолдерского капитала.

Т а б л и ц а 3

**Распределение количества организаций Ставропольского края по видам осуществляемых организационных инноваций как основы и катализатора развития стейкхолдерского интеллектуального капитала**

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Количество организаций, осуществляющих организационные инновации в течение последних трех лет, ед.	7	4	9	8	6	4	2
<i>Организационные инновации / стэйкхолдерский капитал</i>							
Введение систем логистики и доставок сырья, материалов, комплектующих («точно в срок» и др.)	4	3	3	3	2	1	2
Воплощение новых форм стратегических альянсов, партнерств и других видов кооперативных связей с потребителями продукции, поставщиками, национальными и международными производителями	2	1	1	3	2	2	2
Количество организаций, не осуществляющих организационные инновации	435	459	455	449	438	450	450

В результате применения интеллектуального капитала и организационных инноваций получается обратный эффект, обратное проявление принципа – имеющийся в организации интеллектуальный капитал – будущие инновации. Интеллектуальный капитал организации влияет на разработку и реализацию организационных инноваций, которые, в свою очередь, влияя на интеллектуальный капитал, изменяя потребности, а также его состав (соотношение между человеческим, организационным, стейкхолдерскими капиталами). С позиции развития и оценки интеллектуального капитала в будущем отрицательно, что в регионе постепенно сокращается число организаций, осуществляющих организационные инновации, составив в 2016 г. всего лишь 2 ед., тогда как количество организаций, не осуществляющих организационные инновации на протяжении ретроспективного периода – более 434 ед.

**Библиографический список**

1. *Леонтьев Б. Б.* Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. М.: Изд. центр «Акционер», 2009.
2. *Эдвинсон Л., Мэлоун М.* Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. М., 1999.

### **Сведения об авторах**

**Мануйленко Виктория Валерьевна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов и кредита Северо-Кавказского федерального университета, г. Ставрополь, Россия

vika-mv@mail.ru

**Ермакова Галина Александровна** – соискатель кафедры финансов и кредита Северо-Кавказского федерального университета, г. Ставрополь, Россия

galusya2008@mail.ru

\*\*\*

**Viktoria V. Manuylenko** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of Department of Finance and Credit, North Caucasian Federal University, Stavropol, Russia

**Galina A. Ermakova** – applicant of the Department of Finance and Credit, North Caucasian Federal University, Stavropol, Russia

galusya2008@mail.ru

## **Formation and evaluation of stakeholder intellectual capital of the organization**

**Abstract.** The study reviewed the content of stakeholdersare intellectual capital of the organization in Russian and international literature. The form 4-innovation for evaluation of stakeholder intellectual capital of the company adapted, its implementation in organizations of the Stavropol territory studied. The result proved that a promising direction of improving the development and evaluation of stakeholder capital is using innovations.

**Keywords:** intellectual stakeholder capital; relationship capital; organizational innovation.

◇ ◇ ◇

**А. А. Мецгер**  
ЗАО «Управляющая компания»  
(Екатеринбург)

## **«Революция инвесторов», или Спасет ли корпоративное управление индустрию управляющих инвестиционными фондами**

**Аннотация.** Рассматриваются современные тенденции развития индустрии инвестиционных фондов, в частности обострение противоречий между инвесторами фондов и институтом профессиональных управляющих как вариант агентской проблемы. Для разрешения данной проблемы предлагается использовать методологию классического корпоративного управления в предпринимательских корпорациях. При этом выделяются системные взаимосвязи между характером инвесторов фонда (рядовые или квалифицированные) и характером инвестиционного рынка (эффективный и неэффективный). Как следствие, обосновываются наиболее устойчивые модели инвестиционных фондов и соответствующие им базовые модели корпоративного управления.

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

В настоящее время перед традиционной индустрией финансового посредничества (коммерческие банки, страховые компании, пенсионные и инвестиционные фонды) стоит целый ряд экзистенциальных вызовов. Часть этих вызовов носят системный характер, например стремительное развитие индустрии новых финансовых технологий или финтеха (*FinTech*) – в частности, различных технологии краудфандинга и инвестфандинга (*Crowd-, Investfunding*). Часть вызовов связана с кризисом традиционных моделей финансового посредничества в силу изменения демографических или иных глобальных социально-экономических условий. Автор далек от алармистских оценок ситуации, предвещающих крах традиционных институтов финансовых посредников, тем не менее, серьезность ситуации объективно побуждает к поиску адекватных, хотя и болезненных реформ в недрах самой индустрии.

В данной работе предпринимается попытка рассмотреть вызовы, с которыми в настоящее время сталкивается такой институт финансового посредничества как инвестиционные фонды и сформулировать некоторые направления, которые позволят данному институту в большей степени соответствовать глобальным и, к сожалению, неизбежным изменениям.

Начнем с того, что инвестиционный фонд как формат коллективного инвестирования, по праву можно считать одним из гениальных

изобретений человечества. Именно институт инвестиционного фонда позволяет вовлечь в инвестиционный оборот средства как рядовых домохозяйств – неквалифицированных инвесторов, так и различных групп институциональных и квалифицированных инвесторов.

Аккумуляция средств инвесторов в фонде, обеспечивает:

- 1) эффект снижения стоимости «входного билета» на инвестиционный рынок, а передача управления активами фонда в руки управляющих компаний (менеджеров фондов);
- 2) эффект получения инвесторами такого качества, как «профессиональное управление».

Однако приходится констатировать, что именно эти незыблемые и аксиоматичные атрибуты классических инвестиционных фондов в настоящее время подвергаются наибольшему сомнению. Например, уже упомянутые ранее технологии краудфандинга и инвестфандинга размывают значение барьера входа на инвестиционные рынки. Тем не менее, в данной работе остановимся на втором преимуществе инвестиционных фондов – профессиональном управлении активами, которое обеспечивает результат, недостижимый для инвесторов фонда в индивидуальном порядке.

Привычная логика уважительного отношения к любой профессиональной деятельности в случае с инвестиционными фондами постулируется с точки зрения инвесторов следующим образом.

1. Профессиональное управление обеспечивает высокий результат, который недостижим в рамках индивидуального инвестирования.
2. Получение высокого результата оправдывает высокое вознаграждение профессионального управляющего.

Достаточно долгое время деятельность управляющих компаний фондов воспринималась исключительно как поиск недооцененных и переоцененных активов, выявление локальных тенденций на инвестиционных рынках, и все это за счет наличия профессиональных компетенций, обладания особой, иногда инсайдерской информацией и пр. Однако в середине 70-х годов прошлого века благодаря работам Ю. Фамы (Eugene F. Fama) и ряда других исследователей была сформулирована *концепция эффективности рынка*, что позволило сформулировать принципиально иной подход к принятию инвестиционных решений – т. н. *индексное инвестирование* или *пассивное управление* портфелем активов. Надо признать, что появление сегмента индексных фондов с пассивным управлением долгое время не изменяло кардинально ландшафт рынка инвестиционных фондов – по-прежнему на нем доминировали традиционные фонды с т. н. *активным управлением*. Сформировалось следующее отношение широких слоев инвесторов к характеру фондов:

*активное управление* – связано с высокими издержками и требует уникальных компетенций от управляющих, но обеспечивает достаточно высокую доходность и оправдывает высокое вознаграждение управляющих;

*пассивное управление* – основано на широкой диверсификации активов, обеспечивает снижение рисков, но не требует высоких издержек, особых квалификаций от управляющих, которые не вправе рассчитывать на высокое вознаграждение.

Однако в последние годы мы являемся свидетелями кардинального сдвига предпочтений инвесторов в индустрии инвестиционных фондов – глобального перетока капитала в фонды с пассивным управлением активов. Например, в 2016 г. нетто-отток инвестиций из активно управляемых фондов составил 92 млрд дол., в то время как нетто-приток средств в индексные фонды составил 625 млрд дол. [8]. В основе данного явления лежат два фактора.

### **1. Кризис активного подхода к управлению активами**

Многочисленные и многолетние сравнения эффективности индексных фондов и фондов с активным управлением свидетельствуют об отсутствии «премии за активность» [1–7]. В качестве одного из авторитетных примеров можно привести оценку У. Шарпа (William F. Sharpe): «После вычета издержек доходность активно управляемого доллара должна быть ниже, чем доходность пассивно управляемого доллара» [9].

### **2. Формирование сегмента биржевых индексных фондов (англ. Exchange Traded Fund, ETF)**

Конструкция биржевого фонда не только сохраняет все преимущества индексного фонда (низкие издержки, широкая диверсификация), но и обеспечивает инвесторам ликвидность вложений).

Тихая «революция инвесторов», т. е. фактический отказ их от услуг профессиональных управляющих поддерживается в первую очередь академической наукой и, как это ни странно, национальными регуляторами финансовых рынков в развитых странах (США, Евросоюз). При этом индустрия управляющих в целом занимает позицию игнорирования глобальных сдвигов предпочтений инвесторов, но при этом сохраняет неоправданно высокие уровни вознаграждений<sup>1</sup>. Эта форма

---

<sup>1</sup> В исследовании [8] приводятся следующие данные: операционная прибыль управляющих компаний, ориентированных на рынок компаний, входящих в индекс FTSE All Share в период с 2010 по 2015 г. составляла от 34 до 39 %, в то время как средняя операционная прибыль эмитентов, входящих в этот же индекс составляла лишь 16 %. Интересно сравнение рентабельности управляющих компаний с аналогичными по структуре компаниями (высокое значение человеческого капитала, низкая доля физических активов и т. д.) – представители данных бизнесов демонстрируют операционную прибыль на уровне от 4 до 33 %.

реакции напоминает ряду экспертов классический «эффект компании «Кодак», когда пренебрежение возникающими технологическими или иными изменениями, в конечном счете, привело к провалу бизнес-модели и полному исчезновению компании.

Тем не менее, управляющим компаниям фондов вполне по силам сохранить свое место в индустрии финансового посредничества, но для этого необходимо переосмыслить свои форматы взаимоотношений с инвесторами, с учетом характера работы на рынках инвестиционных активов. По мнению автора, в самом общем виде элементами подобной систематизации являются:

- характер инвесторов (рядовые или квалифицированные);
- характер рынка инвестиционных активов (эффективный или неэффективный);
- характер управления активами фонда (пассивное или активное управление).

Накопленный объем эффективных практик, с одной стороны, не допускает произвольной комбинации указанных элементов, но, с другой стороны, позволяет в этой системе координат выделить наиболее успешные модели управления с учетом характера инвестиционных ресурсов и целевого инвестиционного рынка. В определенном смысле речь идет о формировании так называемых *базовых моделей* взаимоотношения инвесторов, менеджеров и иных заинтересованных лиц, т. е. моделей корпоративного управления. Такими моделями являются [5]:

*модель фонда для рядовых инвесторов.* Формирование портфеля активов в данном случае должно осуществляется на эффективных рынках (например, биржевые рынки с высокой ликвидностью) и по схеме индексного пассивного инвестирования с максимально широкой диверсификацией и минимальными издержками на вознаграждение управляющих. Основная проблема данной модели – оппортунизм менеджеров, которые по-прежнему будут готовы завышать свое вознаграждение, аргументируя его уровень активным управлением для достижения доходности выше доходности по индексу. К сожалению, рядовые инвесторы действительно слишком чувствительны демонстрируемым фондом результатам, даже если они являются случайными и отражают лишь краткосрочные феномены. Поэтому модель корпоративного управления в данном случае должна строиться с акцентом на уровень вознаграждения управляющих как основной критерий успешности фонда. В определенной мере по этому пути уже идут регуляторы США и Евросоюза, которые обязывают управляющие компании публичных фондов максимально выпукло, прозрачно и доступно для рядовых инвесторов раскрывать всю систему издержек фонда и свое собственное вознаграждение;

*модель фонда для квалифицированных инвесторов.* Очевидно, что для данной категории инвесторов не интересен механизм коллективного инвестирования на эффективные рынках – уровень их квалификации и/или объем средств вполне позволяют осуществлять подобные инвестиции, не прибегая к посреднику в виде инвестиционного фонда. Напротив, для подобных инвесторов становятся привлекательными именно слабо эффективные рынки, которые сопряжены с повышенными рисками, низкой ликвидностью, но позволяют при этом формировать портфель активов, стратегию управления активами, которые позволяют рассчитывать на повышенную доходность. Одним из ключевых факторов успеха в данном случае может стать именно квалификация профессиональных управляющих. Примерами подобных фондов являются фонды прямых и венчурных инвестиций, хедж-фонды и ряд других. Подчеркнем, что квалификация инвесторов в данной модели снимает остроту классической агентской проблемы – защиту инвесторов от оппортунизма менеджеров. На первый план выходит отчасти более сложная задача – согласование интересов не только инвесторов (принципалов) и менеджеров (агентов), но и других участников инвестиционного процесса. Например, системы мотивации менеджеров, обеспечивающие достижение результата в условиях высокой неопределенности и рисков, согласование интересов инвесторов фонда с его кредиторами (хедж-фонды) или собственниками и менеджерами компаний-реципиентов (фонды прямых инвестиций и венчурные фонды). Тем не менее, квалификация основных участников и заинтересованных лиц в данной модели уже сейчас демонстрирует примеры успешного разрешения потенциальных конфликтов. В западной практике данное направление в последние годы получило активное развитие как *investment governance*.

### Библиографический список

1. *Богл Д.* Не верьте цифрам! Размышления о заблуждениях инвесторов, капитализме, «взаимных» фондах, индексном инвестировании, предпринимательстве, идеализме и героях: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013.
2. *Богл Д.* Инвесторы против спекулянтов. Кто на самом деле управляет фондовым рынком: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
3. *Богл Д.* Руководство разумного инвестора. Надежный способ получения прибыли на фондовом рынке: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
4. *Крылов М.* Преимущества консервативного подхода к управлению инвестиционным портфелем // Рынок ценных бумаг. 2015. № 5. С. 47–49.
5. *Мецгер А. А.* Модели корпоративного управления в инвестиционных фондах и требования к структуре их активов // Известия Уральского государственного экономического университета. 2017. № 3(71). С. 53–65.

6. *Свенсен Д. Ф.* Секреты стабильно высокой доходности от легенды мира инвестиций: пер. с англ. М.: Эксмо, 2009.

7. *Экономика инвестиционных фондов*: монография / А. Е. Абрамов, К. С. Акшенцева, М. И. Чернова, Д. А. Логинова, Д. В. Новиков, А. Д. Радыгин, Ю. В. Сивай; под общ. ред. А. Д. Радыгина. М.: Изд. дом «Дело», 2015.

8. *Masarwah A.* Steht die Fondsindustrie vor ihrem «Kodak Moment»? URL: <http://www.morningstar.de/de/news/161768/steht-die-fondsindustrie-vor-ihrem-„kodak-moment“.aspx>.

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

### **Сведения об авторе**

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

\*\*\*

*Alexander A. Metzger* – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Director General, ЗАО «Upravlyayushaya companya», Ekaterinburg, Russia  
[metzger@azkapital.ru](mailto:metzger@azkapital.ru)

### **“The investors’ revolution” or Will the corporate governance save the industry of investment fund managers**

**Abstract.** The modern trends in the development of the investment fund industry and, in particular, the aggravation of contradictions between the fund investors and the institute of professional managers as an agency problem variant are analyzed. To solve this problem, it is proposed to use the methodology of classical corporate governance in business corporations. At the same time, system linkages between the nature of fund investors (ordinary or qualified) and the nature of the investment market (effective or not effective) are allocated. As a consequence, the most stable models of investment funds and the corresponding basic models of corporate governance are justified.

**Keywords:** investment fund; management company; investors; managers; corporate governance; agency problem; qualified and unqualified investors; effective market; active and passive management; index fund; managers’ remuneration; corporate governance model.

◇ ◇ ◇

**Г. Ю. Пахальчак**

Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)

## Экологические аспекты социальной ответственности бизнеса Среднего Урала

**Аннотация.** В статье рассматривается практика развития социальной ответственности бизнеса Среднего Урала на экологическом уровне. Проведен анализ методов формирования социального партнерства региональных органов власти и бизнеса в целях охраны окружающей среды. Предложены решения по повышению эффективности взаимодействия власти и бизнеса в экологической сфере.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; экологические аспекты социальной ответственности; охрана окружающей среды; социальное партнерство.

В ходе развития корпоративной социальной ответственности (далее КСО) формировались различные концепции КСО, эволюция которых достаточно наглядно представлена в работах Ю. Е. Благова (см. рисунок).



Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности [1]

На современном этапе, наряду с концепцией заинтересованных сторон, наиболее актуальной является концепция корпоративной устойчивости. Именно она, по мнению автора, позволяет конкретизировать принципы КСО как принципы корпоративной ответственности, включающие в себя ответственность трех уровней:

- экономическую;
- социальную;
- экологическую.

Согласно заключению одного из основных авторов, развивающих данную концепцию, Дж. Муна «...корпорации в возрастающей степени берут на себя ответственность за реализацию таких пунктов повестки устойчивого развития, как устойчивые производство и потребление, климатические изменения и нехватка энергии, охрана природных ресурсов и устойчивое развитие местных сообществ» [3].

В свою очередь это дало возможность ввести в теорию и практику ведения бизнеса понятие тройного итога, включающего в себя экономическое, социальное и экологическое измерения.

В современных определениях понятия «Корпоративная социальная ответственность» экологическая сфера ответственности занимает равнозначное место с экономической и социальной сферами.

Например, так звучит определение Центра системных бизнестехнологий «SATIO»: «Социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума»<sup>1</sup>.

По мнению автора, значение экологического аспекта социальной ответственности бизнеса продолжает возрастать и в достаточной степени влиять на экономический и социальный уровни.

При этом экологические аспекты социальной ответственности бизнеса имеют существенное значение для всех основных стейкхолдеров компаний, поскольку затрагивают в той или иной степени их интересы.

Исчерпание минеральных ресурсов, загрязнение водных ресурсов, дефицит качественной питьевой воды, загрязнение и деградация почв, вызвали угрозу мирового экологического кризиса. Согласно заявлению премьер-министра Великобритании Г. Брауна на встрече представителей бизнеса в Давосе 29 января 2009 г.: «Если к 2050 г. мы не уменьшим выбросы в окружающую среду хотя бы вдвое, потерпим гуманитарную и экономическую катастрофу неизмеримо большую, чем нынешний кризис» [2]. Необходимость перехода экономики на принципы устойчивого развития накладывает на бизнес дополнительные требования по эффективному природопользованию, развитию альтернативной энергетики, внедрению «зеленых» технологий, модернизации основного производства и природоохранного оборудования. Это требует от бизнеса значительных дополнительных инвестиций и передовые компании добровольно их вкладывают, осознавая, что эти меры способствуют не только сохранению природных ресурсов, но и обеспечи-

---

<sup>1</sup> SATIO. URL: <http://satio.by>.

вают повышение эффективности производства, его конкурентоспособности, укрепляют репутацию компании и в конечном итоге рост капитализации.

Значимость влияния экологического фактора на социальную сферу также не вызывает сомнений, поскольку состояние окружающей среды, экологическая безопасность, в не меньшей мере, чем развитие социальной инфраструктуры, определяет качество жизни граждан. По данным Министерства природных ресурсов Российской Федерации в результате загрязнения окружающей среды формируются существенные потери здоровья населения страны в виде дополнительных случаев смерти и заболеваний, а также сокращения ожидаемой продолжительности жизни. В целом груз болезней населения в России оценивается в размере 18,9 % ВВП, при этом на долю экологических факторов приходится одна треть общего бремени болезней населения в возрасте 0–19 лет и порядка 20–25 % болезней всего населения»<sup>1</sup>.

Особенно значимы экологические аспекты социальной ответственности для компаний Среднего Урала, территория которого на протяжении длительного времени (более 300 лет) подвергается негативному техногенному воздействию. По данным агентства РИА-Рейтинг по качеству жизни по итогам 2016 г. Свердловская область занимает 12-е место, а по группе показателей «Экологические и климатические условия» – 74-е место в рейтинге регионов РФ<sup>2</sup>.

Свердловская область занимает 4-е место в России по объему выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников (1 402 тыс. т), 6-е место по объему сбросов загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты (660 млн м<sup>3</sup>), 4-е место среди регионов с наибольшим объемом размещенных отходов производства и потребления (9,21 млрд т) и входит в пятерку экологически неблагоприятных регионов России<sup>3</sup>.

Экологические проблемы Свердловской области в основном связаны с деятельностью предприятий горнодобывающего, металлургического и энергетического производств в части загрязнения атмосферного воздуха и почв и предприятий жилищно-коммунального хозяйства в части загрязнения водных объектов. По оценке Министерства природных ресурсов и экологии Свердловской области, более 90 % поступающих в окружающую среду загрязняющих веществ выбрасываются 30 предприятиями указанных отраслей. Так, например, 29,3 % общего объема вредных выбросов в атмосферный воздух области выбрасывает

---

<sup>1</sup> *Министерство* природных ресурсов Российской Федерации. URL: <http://mpr.gov.ru>.

<sup>2</sup> *РИА-Рейтинг*. URL: <http://ria.ru/infografika/>.

<sup>3</sup> *Министерство* природных ресурсов Свердловской области. URL: <http://mprso.ru>.

Рефтинская ГРЭС, около 50 % образованных отходов производства принадлежит Качканарскому горно-обогатительному комбинату, 22 % загрязненных сточных вод сбрасывает муниципальное предприятие «Водоканал» г. Екатеринбург<sup>1</sup>.

Указанные предприятия и другие, входящие в тридцатку ответственных за экологическое благополучие области предприятий, разделяют принципы социальной ответственности, что подтверждается готовностью собственников и руководителей предприятий к сотрудничеству с Правительством Свердловской области в сфере охраны окружающей среды, оформленной в виде Соглашений. Практика заключения Соглашений о взаимодействии в сфере охраны окружающей среды между Правительством Свердловской области и предприятиями – крупными источниками загрязнения окружающей среды применяется с 2011 г. В числе первых были Среднеуральский медеплавильный завод, металлургический завод им. А. К. Серова, ОАО «Святогор», ОАО «ОГК-2» (Рефтинская ГРЭС), комбинат «Ураласбест», МУП «Водоканал» (Екатеринбург), ОАО «ЕВРАЗ Качканарский горно-обогатительный комбинат», ОАО «Высокогорский горно-обогатительный комбинат». В настоящее время заключено 27 соглашений, в рамках которых предусмотрены мероприятия, дающие существенный экологический эффект и требующие значительных финансовых затрат, такие как реконструкция и строительство газоочистных установок, сооружений по очистке сточных вод, объектов по переработке промышленных отходов, внедрение прогрессивных технологий, зарыбление водоемов.

По итогам 2015 г. предприятия на реализацию Соглашений затратили более 7,5 млрд р., в 2016 г. инвестиционные и текущие природоохранные затраты предприятий составили более 20 млрд р. Наиболее значимые мероприятия проведены Среднеуральским медеплавильным заводом (реконструкция химико-металлургического комплекса с уменьшением выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух на 15 тыс. т в год; строительство сооружений для очистки ливневых, дренажных и дебалансовых вод); Рефтинской ГРЭС (реконструкция энергоблоков с заменой электрофильтров на рукавные фильтры и системы золошлакоудаления). Компания «Евраз» в 2016 г. направила 1,2 млрд р. на природоохранную деятельность своих предприятий в Нижнем Тагиле и Качканаре, реализовавших более 40 природоохранных мероприятий. Объем природоохранных инвестиций Трубной металлургической компанией в рамках соглашения в 2014–2019 гг. составит около 800 млн р.

---

<sup>1</sup> *Министерство природных ресурсов Свердловской области.* URL: <http://mprso.ru>.

Анализ реализации Соглашений, как формы социального партнерства власти и бизнеса в целях охраны окружающей среды и экологической безопасности населения Свердловской области, безусловно позволяет сделать вывод об эффективности такого сотрудничества для населения и органов региональной власти. «Мы ценим высокую социальную ответственность нашего бизнеса, который направляет существенные ресурсы не только на создание новых рабочих мест, обеспечение достойных условий труда, но и на то, чтобы качество жизни в Свердловской области повышалось», – отметил губернатор Е. В. Куйвашев на площадке Международного инвестиционного форума в Сочи<sup>1</sup>.

Однако с точки зрения бизнеса участие органов власти в реализации Соглашений можно считать формальным (по принципу «одобряем»). Неся серьезные финансовые затраты на выполнение мероприятий Соглашений, предприятия вправе рассчитывать на более реальную поддержку со стороны органов власти. И возможность такой поддержки теоретически существует: закон РФ «Об охране окружающей среды» предусматривает уменьшение платы за негативное воздействие на окружающую среду хозяйствующих субъектов на сумму их природоохранных затрат.

Учитывая, что большая часть платы за негативное воздействие на окружающую среду зачисляется в региональный (40 %) и местный (40 %) бюджеты, областное правительство, по мнению автора, могло бы разработать механизм уменьшения платежей предприятий, с учетом затрат на природоохранные мероприятия, реализуемые в рамках Соглашений, и их экологической эффективности. В этом случае можно говорить о реальном вкладе органов власти в развитие социального партнерства для решения экологических проблем, прогнозировать повышение заинтересованности предприятий в реализации экологических аспектов социальной ответственности и, в конечном итоге, обеспечить достижение нормативного качества окружающей среды и жизни населения Среднего Урала.

### Библиографический список

1. *Благов Ю. Е.* Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010.
2. *Виттенберг Е. Я.* Экологическая ответственность российского бизнеса. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15164404/>.
3. *Moon J.* CSR in the UK: An Explicit Model of Business Society Relations / Habish A., Jonker J, Wegner M, Schmidpeter R. (eds.). CSR Discovery, Germany: Springer, 2004.

---

<sup>1</sup> Как работают соглашения о взаимодействии в сфере охраны окружающей среды. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3286691/>.

## **Сведения об авторе**

**Пахальчак Галина Юрьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
pgu@usue.ru

\*\*\*

**Galina Yu. Pakhalchak** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Corporate Economics and Business Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
pgu@usue.ru

## **Environmental aspects of the social responsibility of business in the Middle Urals**

**Abstract.** The article deals with practice of developing social responsibility of the business of Middle Urals at the environmental level. Analysis of social partnership creation methods of regional authorities and business with a view of environmental protection is carried out. Solutions are proposed to improve the effectiveness of interaction between government and business in the field of environment.

**Keywords:** corporate social responsibility; environmental aspects of social responsibility; environment protection; social partnership.

◇ ◇ ◇

**Н. А. Перевозчикова, Т. Д. Василенко**  
Институт экономических исследований  
(Донецк)

## **Социальные проекты как инструмент реализации корпоративной социальной ответственности**

**Аннотация.** В статье исследованы основные направления корпоративной социальной ответственности (КСО), обоснована значимость КСО как важной составляющей стратегии развития предприятия, приведены примеры социальных проектов, реализуемых украинскими компаниями.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; социальные проекты; социальные инвестиции; бизнес; общество; благотворительность.

В соответствии с концепцией корпоративной социальной ответственности, организации и предприятия являются частью общества, в своей деятельности используют трудовые ресурсы государства, природные ресурсы и несут ответственность перед государством, в кото-

ром они функционируют. Успешно развивающиеся предприятия должны выделять средства на решение социальных проблем государства, таких как безработица, детская беспризорность, загрязнение окружающей среды и т. д. Несомненно, что предприятия, реализующие в своей деятельности принципы социальной ответственности, имеют в глазах потребителей и заинтересованных лиц, более благоприятный имидж.

Различные аспекты формирования и проявления социальной ответственности освещены в научных трудах социологов-классиков М. Вебера, В. Виндельбанда, М. Геррарда, Э. Гидденса, Т. Парсонса, Э. Дюркгейма. Развитие подходов к пониманию социальной ответственности получило в работах Ф. Котлера, Р. Бенабуо и Дж. Тироле, М. Дейча, А. Аверина, Е. Королева, Н. Кричевского, Д. Максимова, С. Гончарова, А. Шохина и др. Однако некоторые вопросы формирования и реализации социальной ответственности общества, бизнеса и государства требуют более детального исследования.

Целью статьи является исследование инструментов реализации корпоративной социальной ответственности.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) является широким понятием, пронизывает всю систему социальных отношений, и кроме ответственности перед потребителями включает еще программы поддержки персонала, развития творчества, экологический маркетинг, образовательные программы, корпоративную благотворительность и волонтерство. Внедрение стратегии корпоративной социальной ответственности на предприятиях любого государства благоприятно влияет на укрепление репутации и имиджа; возможность выхода на международные рынки; повышение инвестиционной привлекательности; улучшение условий труда, повышение заинтересованности работников в сохранении рабочего места, повышение привлекательности на рынке труда. Таким образом, КСО является важной составляющей стратегии развития предприятия. Реализация КСО происходит как внутри предприятия, распространяясь только на его работников, так и на территории присутствия бизнеса [1; 2].

Социально ответственная политика базируется на том, что инициатором выступает не государство и не общественные структуры, а сама корпорация. Для того, чтобы социальная политика была результативной, необходимо разработать стратегию развития проекта, особую роль в данном процессе играет подбор инструментариев.

Формами реализации социальной ответственности являются социальные программы и проекты, социальные инвестиции, благотворительность, социальное партнерство. Как показывает практика, наибо-

лее эффективна из них осуществление социальных проектов. Цикл управления социальными проектами предприятия включает следующие этапы: предварительный анализ проблем в рамках определенного направления; определение приоритетных направлений, целей и задач потенциальных социальных проектов предприятия; обсуждение и принятие решения о разработке; формирование структуры социальных проектов; разработка социальных проектов; оценка и согласование с участниками социальных проектов; утверждение; реализация; контроль; мониторинг; управление; оценка и оформление результатов социальных проектов.

К основным направлениям социальных проектов предприятий относятся: развитие и поддержка талантливой молодежи; охрана здоровья и безопасные условия производства (охрана труда и техника безопасности, медицинское обслуживание на предприятии, поддержание санитарно-гигиенических условий труда, материнства и детства, создание эргономичных рабочих мест, профилактика профессиональных заболеваний); образовательные проекты; природоохранная деятельность и ресурсосбережение; развитие местного сообщества; добросовестная деловая практика [1; 5].

Среди крупных зарубежных компаний, реализующих принципы корпоративной социальной ответственности, следует выделить Apple, Microsoft, IBM, Johnson&Johnson, Generalelectric, Procter&Gamble, Google, ToyotaMotorCorporation и др.

В Украине достаточно успешно реализуются социальные проекты в таких компаниях как «Донбасская топливно-энергетическая компания» (ДТЭК), ООО «Метинвест холдинг», ММК им. Ильича, ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС), ЗАО «Киевстар Дж.Эс.Эм.», Группа компаний «НИКО» и др. (см. таблицу).

### Примеры социальных проектов, реализуемых украинскими компаниями

Название компании	Социальные проекты	
	Название	Цель
ДТЭК	«Социальное партнерство»	Меморандумы с 19 местными органами власти в 7 областях Украины по вопросам социально-экономического развития территорий
	«Телемедицина»	Бесплатные консультации высококвалифицированных специалистов-медиков
	«Взаимодействие с вузами»	Подготовка молодых специалистов для работы на производственных предприятиях компании
ООО «Метинвест холдинг»	«Здоровая среда – дело каждого»	Поддержка экологических проектов школьников
	«Город – нашими руками»	Повышение социальной активности населения и поддержка актуальных проектов

Окончание таблицы

Название компании	Социальные проекты	
	Название	Цель
ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС)	«Мобильная медицина»	Внедрение современных телекоммуникационных технологий в систему здравоохранения Украины
	«Профессионалы будущего»	Поддержка одаренных студентов
	«Межкорпоративный Университет»	Разработка программ обучения и организация стажировок студентов с учетом требований современного бизнеса и реальной ситуации на рынке труда
Группа компаний «НИКО»	«Точка Жизни»	Создание национального реестра доноров костного мозга ради спасения жизни детей, больных раком крови
«Майкрософт Украина»	«Партнерство в образовании»	Развитие инновационных методов обучения и внедрение новейших технологий в образовании, повышение уровня компьютерной грамотности молодежи
Предприятие ПраО «Донецк-сталь»	«Обыкновенное чудо»	50 благотворительных, просветительских и культурных мероприятий
ПАО «Шахта имени О. Ф. Засядько»	«Город без окраин»	Оборудование спортивных площадок, установка фонарей и светильников на улицах города

Реализация принципов социальной ответственности предприятия на территории его присутствия особенно результативна, если социальные проекты осуществляются совместными финансовыми, человеческими, управленческими ресурсами бизнес-компаний, органов власти и местного сообщества. Но эффективному взаимодействию бизнеса, власти и общества для разработки и реализации совместных социальных проектов препятствуют такие факторы как отсутствие системной практики диалога; взаимные подозрения и недоверие; недостаточная информированность о деятельности и мотивах социальной ответственности всех сторон; низкая степень самоорганизации общества; отсутствие прозрачности в организации бизнеса; отсутствие методик взаимодействия [3; 4].

Для развития взаимодействия бизнеса, власти и общества с целью реализации социальных проектов необходимо: осознание всеми сторонами необходимости, выгоды взаимодействия; создание институциональной и нормативно-правовой базы для закрепления взаимодействий в стратегиях социально-экономического развития территории; осуществление открытого диалога для определения общих целей, задач и разработки механизмов реализации социальных проектов; информационное обеспечение сопровождения социальных проектов; формирование единой информационной базы социальных проектов

для обобщения опыта их реализации; изучения положительных социальных результатов. Таким образом, развитие социальной ответственности корпораций возможно и целесообразно только при условии активного взаимодействия между бизнесом, властью и обществом.

### Библиографический список

1. *Аверин А. Н.* Социальная политика и социальная ответственность предприятия. М.: Альфа Пресс, 2008.
2. *Кричевский Н. А., Гончаров С. Ф.* Корпоративная социальная ответственность. М.: Дашков и К°, 2008.
3. *Максимов Д. А., Толтегин П. В.* Проблемы взаимодействия власти и бизнеса в современной России. М.: ЛЕНАНД, 2009.
4. *Шохин А. Н., Королев Е. А.* Взаимодействие бизнеса и власти в Европейском Союзе. М.: ГГУ ВШЭ, 2008.
5. *Gerrard M. B.* What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations? // Finance & Development. 2001. Vol. 38. P. 441–451.

### Сведения об авторах

***Перевозчикова Наталия Александровна*** – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник Института экономических исследований, г. Донецк  
minina17@mail.ru

***Василенко Татьяна Дмитриевна*** – главный экономист Института экономических исследований, г. Донецк  
t.d.vasylenko@gmail.com

\*\*\*

***Natalia A. Perevozchikova*** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Senior Researcher, Institute for Economic Research, Donetsk  
minina17@mail.ru

***Tatiana D. Vasylenko*** – Chief economist, Institute for Economic Research, Donetsk  
t.d.vasylenko@gmail.com

### Social projects as a tool for implementation of corporate social responsibility

**Abstract.** The article examines the main directions of corporate social responsibility, substantiates the importance of CSR as an important component of the enterprise development strategy, gives examples of social projects implemented by Ukrainian companies.

**Keywords:** corporate social responsibility; social projects; social investments; business; society; charity.

◇ ◇ ◇

**А. Г. Полякова**

АО «Первоуральский новотрубный завод»  
(Первоуральск, Свердловская область)

## **Реализация модели дуального образования социально ответственного бизнеса (на примере корпоративной образовательной программы группы ЧТПЗ «Будущее белой металлургии»)**

**Аннотация.** В статье рассмотрены принципы и практики реализации дуального образования в Российской Федерации. Выявлена недостаточность институциональной базы государственно-частного партнерства и дуального образования. Определены направления повышения качества и эффективности корпоративных образовательных программ промышленных компаний, развития государственно-частного партнерства и социальной ответственности на территориях присутствия активов корпораций.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; государственно-частное партнерство; социальная ответственность бизнеса; профессиональное образование; дуальное образование; наставничество.

Реализация масштабных инвестиционных проектов по модернизации российской промышленности выявила существенное отставание в росте производительности труда за счет недостаточного уровня квалификации кадров<sup>1</sup>. Внедрение автоматизированных и роботизированных производственных линий ставит перед государством и бизнесом новые задачи. Прежде всего, речь идет о квалификации работников и подготовке новых инженерно-технических и рабочих кадров, соответствующих современным требованиям производства.

Дуальное образование – это подготовка рабочих и специалистов при участии государственной образовательной организации (техникума, колледжа) и конкретного предприятия-работодателя, который инвестирует средства в образовательные программы, предоставляет оборудование и базу практики, наставников для обучения студентов на рабочем месте. Модель дуального образования предполагает максимальную практическую ориентацию: 40 % обучения составляет теоретическая подготовка студентов в государственном колледже, а 60 % занимает практика в корпоративных образовательных центрах и производственных подразделениях работодателя. Таким образом, работодатель получает квалифицированного работника, уже прошедшего пе-

---

<sup>1</sup> *Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России: экспертно-аналитический доклад / под ред. В. Н. Княгинина. М.: Центр стратегических разработок, 2017. URL: <http://www.csr.ru>.*

риод трудовой адаптации и погружения в корпоративную культуру компании. Такая организация образовательного процесса распространения в Европе (Германия, Франция, Италия) и в Азии (Сингапур, Китай), но наиболее успешным и рациональным признан немецкий опыт дуального образования.

Прежде всего, модель дуального образования интересна крупным корпорациям, располагающим активами в малых и моногородах, где существует ограничения человеческого капитала, тенденция миграционного оттока молодежи, набор экономических, социальных и демографических проблем. Стратегически устойчивым промышленным компаниям экономически выгодно заранее планировать потребность в персонале с учетом своего технологического развития и формировать среду для развития человеческого капитала на территориях присутствия. В этом состоит основная миссия корпорации как основного заказчика системы образования и социально-ответственного субъекта территориального развития российских регионов [2].

В настоящее время ведется подготовка к внесению изменений в законодательную базу РФ о дуальном образовании. В 2017 г. вступила в силу статья 264 Налогового кодекса РФ, которая предусматривает льготы по налогу на прибыль организаций, реализующих программы практико-ориентированного (дуального образования), в то время, как в федеральном законе № 273-ФЗ «Об образовании» такого понятия пока нет. Также, в нормативно-правовых актах РФ не установлено определение понятия «наставничество» и статуса наставников, являющихся основным ресурсом производственного обучения. Все эти проблемы и задачи легли в основу поручений Президента РФ В. В. Путина Федеральному Собранию РФ и Правительству РФ в рамках стратегических государственных задач по повышению производительности труда и подготовке квалифицированных кадров.

Для формирования новой нормативной базы необходимо проанализировать успешные практики корпораций в области реализации модели дуального образования в России. Такие примеры существуют: дуальное образование, прежде всего, реализуют иностранные компании, ведущие бизнес в России (например, Фольксваген), российские госкорпорации (Росатом, Роскосмос) и крупные частные корпорации. Наиболее известной и успешной практикой дуального образования признана корпоративная образовательная программа Группы ЧТПЗ «Будущее белой металлургии» (ББМ).

В основе программы ББМ лежит немецкая модель дуального образования, используются элементы методического обеспечения теоретического и практического обучения, заимствованные на немецких предприятиях и в колледжах. Но в то же время российская институцио-

нальная система, социально-культурные устои и экономическая ситуация налагает свои особенные рамки. Прежде всего, нехватка нормативной базы государственного уровня в сфере дуального образования вынуждает партнеров – частное предприятие и государственный колледж – формировать локальные нормативные акты, регулирующие организацию и распределение функционала и ответственности [1]. Эта работа корпорацией проводится в диалоге с заинтересованными сторонами, на принципах государственно-частного партнерства, качества и социальной ответственности.

Рассмотрим эти принципы.

#### *1. Принципы государственно-частного партнерства:*

заключение соглашения о реализации программы дуального образования между частной корпорацией и правительством региона;

заключение соглашения о сетевой реализации образовательной программы между частным предприятием и государственным колледжем;

совместное инвестирование в недвижимость и основные средства (здания, сооружения, оборудование);

совместное текущее финансирование образовательной программы (государство выделяет образовательной организации субсидии на выполнение государственного задания на подготовку рабочих и специалистов; частная компания осуществляет целевые благотворительные пожертвования образовательной организации и финансирует содержание корпоративного образовательного центра, подготовку наставников и прочие расходы);

формирование коллегиального органа управления образовательной организации (Управляющего совета) с участием представителей государственного учредителя образовательной организации, администрации муниципального образования, руководства и экспертов предприятия для обеспечения прозрачности, совместного принятия решения и контроля качества образования и результативности проекта в целом.

#### *2. Принципы качества:*

определение четкого заказа производства на количество, компетенции и квалификации будущих специалистов;

описание и предъявление требований работодателя к профессиональным и личностным характеристикам выпускников образовательной программы;

проведение экспертизы образовательных программ и методического обеспечения учебного процесса;

формирование документированной системы управления образовательной программой, описывающей основные процессы дуального образования;

формирования системы независимой оценки качества образования и квалификаций (демонстрационный экзамен, прохождение квалификационных экзаменов в центрах независимой оценки квалификаций);

постоянное совершенствование системы подготовки кадров.

### *3. Принципы социальной ответственности:*

открытость для взаимодействия с заинтересованными сторонами системы дуального образования (организациями и социальными группам): органами государственной власти, органами местного самоуправления, школами, общественными организациями, отраслевыми объединениями бизнеса, школьниками, абитуриентами, студентами, семьями студентов, преподавателями, наставниками;

соблюдение международных норм поведения и стандартов социальной ответственности, применяемого законодательства и обязательств, принятых в рамках соглашений с партнерами и заинтересованными сторонами;

следование миссии, кодексу этики и корпоративного поведения, корпоративным ценностям и культуре;

преображение производственного пространства, улучшение условий труда и проживания, качества жизни, культурного и физического развития студентов и выпускников образовательной программы, патриотическое воспитание;

принятие ответственности за трудоустройство подготовленных специалистов, их дальнейшее профессиональное и карьерное развитие, социальную поддержку.

Вышеизложенные принципы, организационная модель, распределение ответственности и требования к участниками заинтересованным сторонам дуального образования изложены в разработанном и внедряемом в 2017 г. корпоративном стандарте Группы ЧТПЗ «Управление системой дуального образования. Требования». Стандарт описывает систему дуального образования, принципы и требования к ее организации, элементам, заинтересованным и основным процессам.

В настоящее время разработана и апробируется методика оценки и мониторинга системы дуального образования, состоящая из 4-х уровней сбора и обработки данных. В конце 2017 г. планируется публикация отчета по итогам оценки системы за 2013–2017 гг.

Основные итоги программы ББМ таковы: с 2013 по 2017 гг. в рамках программы было выпущено 545 дипломированных специалистов и квалифицированных рабочих, из них в настоящее время в цехах ПТНЗ трудятся 279 выпускников, что составляет 45 % всей численности выпускников. Показатели трудоустройства имели следующую динамику (табл. 1).

Таблица 1

**Показатели трудоустройства выпускников программы ББМ**

Показатель		Год выпуска				
		2013	2014	2015	2016	2017
Доля трудоустроенных выпускников, %	накопительно	22	38	47	45	45
	по годам	22	49	60	42	43

Основной эффект для бизнеса – осуществление гарантированной, плановой и плавной ротации персонала с заменой работников «старого» поколения на новые перспективные кадры, обладающие необходимой квалификацией и разделяющей ценности корпоративной философии «Белая металлургия» (Здоровье, Созидание, Сопричастность, Надежность, Достижение); купирование рисков флуктуаций рынка труда; обеспечение преемственности опыта и одновременная трансформации культурного кода работников промышленного предприятия, имеющего более, чем полувекую историю.

Эффекты для образовательной организации: повышение качества и практической ориентированности образования; повышение престижа учреждения через гарантию трудоустройства выпускников; повышение финансовой устойчивости, усиление материальной базы учреждения; повышение доходов преподавательского и административного состава учреждения, социальная поддержка (участие педагогов в социальных, культурных, спортивных и медицинских программах наравне с работниками завода).

Основными показателями, демонстрирующими эффекты, перечисленные выше, является динамика среднего балла аттестата поступающих и показателей итоговой государственной аттестации выпускников, доли успешно защитивших дипломы выпускников (на 4 и 5), а также уровень их квалификации, присвоенной заводской квалификационной комиссией.

В условиях демографической ямы идет борьба между образовательными организациями за выпускников 9-х классов, имеющих удовлетворительную и хорошую успеваемость и обладающих техническим складом мышления, имеющих хорошее состояние здоровья и отсутствуют противопоказания работе на производстве. В 2014 и 2015 гг. прием студентов в Первоуральский металлургический колледж на Программу ББМ составлял 150 чел., а в 2016 г. – 20 чел. Широкомасштабная профориентационная работа Группы ЧТПЗ со школьниками г. Первоуральска и Свердловской области позволила привлечь в 2017 г. на 84 чел. больше абитуриентов, чем в 2016 г., что позволило произвести 100 % набор на увеличенное количество мест в ПМК – всего 225 чел. При этом средний балл аттестата составлял в 2014 г. 3,54 балла, а в 2017 г. достиг 3,66 балла.

Хорошую динамику демонстрирует качественный показатель защиты дипломов – доля выпускников, защитивших дипломную работу на 4 и 5 баллов (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Итоги выпуска студентов программы ББМ**

Год	Количество выпускников, получивших дипломы	Качественный показатель защиты диплома, %	Средний балл диплома
2014	94	23,1	Нет данных
2015	110	31,7	Нет данных
2016	158	46,9	Нет данных
<b>2017</b>	<b>120, из них 5 с отличием</b>	<b>73,2</b>	<b>3,7</b>

После системной работы с наставниками и целенаправленной организации преддипломной практики, позволившей каждому студенту получить индивидуальное задание на дипломную работу, связанное с трудовыми обязанностями практикантов в цехах, наблюдается резкое увеличение качества выпускных работ – в 2017 г. 73 % выпускников защитили дипломы на 4 и 5 баллов, тогда как в прошлые годы этот показатель не превышал 47 %.

Анализ динамики количества выпускников программы ББМ, прошедших оценку квалификаций в заводской квалификационной комиссии ПНТЗ показывает, что Программа позволяет наращивать востребованную производством многофункциональность работников.

С 2017 г. в Программу ББМ, наряду с Первоуральским новотрубным заводом, вступили и другие предприятия Группы ЧТПЗ: в Челябинске – Челябинский трубопрокатный завод в партнерстве с Челябинским государственным профессионально-гуманитарным техникумом, в Альметьевске (Республика Татарстан) совместно с Альметьевским политехнических техникумом открыт образовательный центр «Колледж Будущего Татарстана». Модели и методы реализации отдельных проектов и процессов программы ББМ проходят разработку и апробацию на ПНТЗ и ПМК, а затем тиражируются на другие предприятия и партнеров Группы ЧТПЗ.

Практика Группы ЧТПЗ, построенная на принципах государственно-частного партнерства, качества и социальной ответственности, в октябре 2017 г. по результатам всероссийского конкурса признана Национальным агентством по развитию квалификаций лучшей практикой дуального образования в России.

### Библиографический список

1. *Ткаченко И. Н., Полякова А. Г.* Корпоративная институциональная структура социальной ответственности промышленных компаний // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 7-2. С. 396–401.

2. *Ткаченко И. Н., Романова О. А.* Социальная ответственность корпораций: опыт территориального исследования // *Экономическая наука современной России*. 2001. № 2. С. 33–46.

### Сведения об авторе

**Полякова Анна Геннадьевна** – руководитель направления по системе дуального образования АО «Первоуральский новотрубный завод», старший преподаватель кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
apol@antarex.ru

\*\*\*

**Anna G. Polyakova** – Head of the Department for Dual Education of JSC «Pervouralsk New Pipe Plant», Senior Lecturer of Corporate Economics and Business Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
apol@antarex.ru

### **Realization of the model of dual education of socially responsible business (by the example of the corporate educational program of the chelpipe group ‘The future of the white metallurgy’)**

**Abstract.** The article examines the principles and practice of double education in the Russian Federation. The lack of an institutional base for public-private partnership and double education has been identified. The directions of improving the quality and efficiency of corporate educational programs of industrial companies, the development of public-private partnerships and social responsibility in the territories of the presence of corporate assets are determined.

**Keywords:** corporate social responsibility; public-private partnership; social responsibility of business; vocational education; dual education; mentoring.

◇ ◇ ◇

**Е. В. Рагковская**

Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)

## **Пути совершенствования управления региональной квазикорпоративной системой**

**Аннотация.** В статье анализируется функционирование и совершенствование управления региональной экономической системой, рассматриваемой в качестве обладающей особенностями квазикорпорации. Предлагаются основные на анализе дисфункциональности подходы для наиболее адекватной оценки региональной квазикорпоративной системы.

**Ключевые слова:** квазикорпорация; экономическая система; дисфункциональность; территории региона.

Применение различных моделей управления корпорациями – «немецкой», с акцентом на поддержание баланса интересов всех заинтересованных сторон и взаимной ответственности, «англо-американской», ориентированной на преимущественное удовлетворение финансовых интересов акционеров, «японской», с опорой на социальную и деловую сплоченность, «российской» «инсайдерской» модели, для которой характерно совмещение функций владения и управления или моделей иных, возможно, смешанных, типов – обуславливается особенностями национальных фондовых рынков, структуры собственности, преобладающими механизмами финансового регулирования и акционерного законодательства.

Однако, вне зависимости от доминирующей модели и размеров корпорации, суть корпоративного управления сводится к созданию таких условий, при которых деятельность корпорации будет максимально эффективной и длительной, т. е. фактически к обеспечению условий устойчивого развития корпорации. При этом, согласно экономическому словарю, в широком смысле под корпорацией можно понимать всякое объединение с экономическими целями деятельности [4].

С этой точки зрения в качестве квазикорпорации, следуя одной из парадигм региональной теории, можно рассматривать и региональную экономическую систему. В этом случае регион рассматривается как крупный субъект региональной и муниципальной собственности и экономической деятельности. Приставка «квази» в названии квазикорпорации в данном случае не несет общепринятого отрицающего смысла мнимости или ложности определения, поскольку отражает, скорее, нетипичность объекта регион, рассматриваемого в качестве юридического лица. Однако регион как экономический субъект обладает признаками и выполняет функции корпорации: активно участвует

в экономической деятельности, является собственником и производителем товаров, услуг и капитала, взаимодействует с другими корпорациями (национальными и транснациональными), формирует и распределяет бюджет, вступает в конкурентную борьбу и обладает значительным ресурсным потенциалом для саморазвития. Кстати, согласно, Универсальному англо-русскому словарю<sup>1</sup>, в дипломатическом смысле термин «квазикорпорация» обозначает государственную или муниципальную корпорацию, а в экономическом – предприятие, приравняемое к корпорации. Таким образом, рассматривая регион как крупный и активный субъект экономической деятельности – как квазикорпорацию, мы можем говорить о квазикорпоративном управлении и моделях такого управления как моделях управления в системе экономики региона.

Любая экономическая система – система корпорации, в частности – представляет собой множество взаимосвязанных элементов. Реализация общей цели обеспечения ее устойчивого развития требует оптимизации функционирования экономической системы. Это, в свою очередь, подразумевает не только максимально отлаженную работу каждого из элементов системы, но и оптимизацию структурной организации их сложного взаимодействия. В этом смысле функция корпоративного управления включает в себя контроль деятельности каждого блока организационно-хозяйственного механизма системы.

Специфика квазикорпоративных элементов экономической системы региона определяется природой этих элементов. В качестве элементов экономической системы региона рассматривается совокупность экономических систем всех территорий, входящих в состав региона. При этом их развитие определяется на двух уровнях: во-первых, как непосредственное (самоценное) развитие каждой территории и, во-вторых, как вклад в развитие общей системы региона. При этом отличительной особенностью региональной квазикорпорации является практическая невозможность устранения или замены неудовлетворительно функционирующего элемента системы.

В этой связи возникает необходимость, во-первых, в постоянном мониторинге всех элементов социально-экономической системы региона (территорий) и, во-вторых, в методике оперативного анализа текущего состояния каждой из территорий и определения необходимости финансовой поддержки территории для обеспечения равномерного развития региональной системы в целом. Для решения этой задачи целесообразно использовать инструментарий экономико-математичес-

---

<sup>1</sup> Универсальный англо-русский словарь. URL: [http://universal\\_en\\_ru.academic.ru/1967150/quasi\\_-corporate\\_enterprise/](http://universal_en_ru.academic.ru/1967150/quasi_-corporate_enterprise/).

кого моделирования, проводить глубокий анализ на основе реальных статистических данных о социально-экономических показателях развития территорий региона.

Для обеспечения оптимальной работы региональной социально-экономической системы в целом среди составляющих систему блоков необходимо выделить те, где складывается наиболее неблагоприятная ситуация, поскольку их неудовлетворительное состояние оказывает влияние на всю систему. Говоря о региональной квазикорпоративной деятельности, под составляющими структурными блоками в первую очередь подразумеваются входящие в состав региона территории. Очевидно, что положение каждой территории, ее уровень и тенденции развития влияют на состояние всего региона. С другой стороны, в качестве квазикорпоративных блоков (элементов системы) могут рассматриваться отдельные сферы (направления) экономической деятельности. На наш взгляд, для наиболее адекватной оценки региональной квазикорпоративной системы необходимо сочетание обоих подходов – т. е. анализ каждой территории в разрезе всех основных видов ее экономической деятельности.

Первым этапом в исследовании состояния региональной квазикорпоративной системы, несомненно, должен являться сравнительный анализ текущего уровня социально-экономического развития каждой территории региона в сравнении с остальными. Для этого целесообразно определить некоторые критические значения для каждой сферы экономической деятельности региона, которые будут ограничивать область допустимых значений для выбранных показателей развития территорий. При этом помимо одновременного статического исследования панельных данных для территорий как пространственных объектов можно проводить динамический анализ путем изучения характеристик временного ряда каждой отдельной территории. Такой динамический анализ позволяет выявить динамику изменения показателей для каждой территории и для исследуемых показателей построить тренды развития. Полученные в результате сведения могут быть использованы для выработки рекомендаций по проводимой на территории региональной политике.

Одним из подходов к подобной оценке может стать анализ дисфункциональности территорий региона [3]. При данном подходе основаниями для выводов как о текущем положении, так и о характере элементных или структурных нарушений в деятельности экономической системы в целом являются реальные статистические данные по исследуемым показателям. Рассчитанные в соответствии с применяемой методикой параметры элемента или блока, в который он входит, оцениваются на вхождение в определенную зону – благополучия или

депрессивности того или иного уровня. При выходе оцениваемых параметров за пределы допустимых отклонений для исследуемого показателя, элемент является дисфункциональным. Особенностью подхода является его практическая направленность. Фактически, дисфункциональными являются элементы, которые не выполняют (или выполняют неудовлетворительно) свои функции в рассматриваемой системе.

В этой связи естественным образом встает вопрос о границах, устанавливаемых для нормально протекающего процесса. На основании ранее проведенных исследований (подробнее см.: [2]) мы определяем эти границы как зоны отклонений от среднего значения исследуемого показателя за рассматриваемый промежуток времени для выделенной совокупности элементов на расстояние  $\pm 1, 2, 3 \sigma$ , вводя тем самым три дисфункциональные зоны в зависимости от степени негативности воздействия дисфункции элемента на результаты работы системы. Этот шаг позволяет не только выявить дисфункциональные элементы системы, препятствующие устойчивому развитию экономической системы, но и градировать их по степени тяжести. Полученные в результате подобной сепарации данные могут быть использованы в качестве вспомогательных при кластеризации территорий региона и определении уровня их конкурентоспособности [1].

На основании полученных результатов можно определить оптимальное, основанное на объективно зафиксированной неравномерности, распределение средств на поддержку территорий, нуждающихся в этом в первую очередь. Естественно, что при формировании такого распределения должен учитываться динамический тренд, сложившийся за рассматриваемый период времени.

Любая реально применяемая на практике модель корпоративного, в том числе, квазикорпоративного, управления должна отвечать поставленным перед корпорацией стратегическим целям. Нам кажется, что использование модели корректирующего управления, которую можно отнести к моделям выравнивающего типа, может помочь в анализе состояния и перспектив развития территорий и в целом – в создании условий для стабильного, устойчивого развития экономики региона.

### Библиографический список

1. Кочкина Е. М., Радковская Е. В., Дроботун М. В. Многомерные статистические методы в исследовании показателей конкурентоспособности территории // Известия Уральского государственного экономического университета. 2016. № 2(64). С. 87–98.

2. Радковская Е. В. Корректирующий анализ социально-экономического развития территорий // Экономист. 2011. № 8. С. 51–58.

3. *Радковская Е. В.* Управление развитием территорий регионов на основе анализа дисфункций // Глобальный научный потенциал. 2016. № 11(68). С. 86–88.

4. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011.

### **Сведения об авторе**

***Радковская Елена Владимировна*** – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информатики Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
rev\_urgeu@mail.ru

\*\*\*

***Elena V. Radkovskaya*** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Statistics, Econometrics and Informatics, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
rev\_urgeu@mail.ru

## **Ways to improve the management of the regional quasi-corporative system**

**Abstract.** The article analyzes the functioning and improvement of the management of the regional economic system, which is regarded as quasi-corporation having specific features. Approaches are proposed, based on the analysis of dysfunctionality, for the most appropriate assessment of the regional quasi-corporate system.

**Keywords:** quasi-corporation; economic system; dysfunctionality; territories of the region.

◇ ◇ ◇

**О. А. Романова, Я. А. Матвеева**  
Институт экономики УрО РАН  
(Екатеринбург)

## **Репутационный капитал как фактор повышения конкурентоспособности компании<sup>1</sup>**

**Аннотация.** В статье представлен репутационный капитал как основной медиатор, гармонизирующий отношения между социальной эффективностью и корпоративной финансовой эффективностью. Разработана концептуальная модель воздействия корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность компании, которая включает четыре ключевых компонента репутационного капитала: интеллектуальный капитал, информационную открытость, имидж, законность деятельности компании. Это создает дополнительные возможности для развития стратегических конкурентных преимуществ компании в условиях формирования современной технико-экономической парадигмы.

**Ключевые слова:** репутационный капитал; корпоративная социальная ответственность; конкурентоспособность компании; интеллектуальный капитал.

В условиях формирования современной технико-экономической парадигмы репутационный капитал компании становится ключевым медиатором, гармонизирующим отношения, возникающие между социальной эффективностью и корпоративной финансовой эффективностью. Наиболее значимым результатом исследований в этой области было выявление позитивной взаимосвязи между корпоративной социальной эффективностью и корпоративной финансовой эффективностью. Такие показатели финансовой эффективности как доля рынка, рыночная прибыль обладают более высокой степенью воздействия на показатели социальной эффективности деятельности компании. Положительная репутация компании окупается без задержек во времени, особенно в тех странах, где стейкхолдеры более осведомлены в социальных и экологических вопросах. Инвестиции в сферу корпоративной социальной ответственности несут дополнительные затраты для компании, однако уверены, что компании могут получить реальные экономические выгоды, что позволяет определить социальную эффективность как новое конкурентное преимущество [7].

Дальнейшие исследования в этом направлении доказывают, что нематериальные активы компании обладают медирующей ролью в измерении социальной и финансовой эффективности в качестве кон-

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена в соответствии с подпрограммой 14 «Фундаментальные проблемы региональной экономики» фундаментальных исследований УрО РАН, проект № 15-14-7-5 «Региональная экономика институтов инновационного развития».

курентного преимущества предприятия. Объектом исследования выступали 599 индустриальных компаний за 2002–2004 гг., индексируемых в базе данных SiRi PRO™. Это позволило подтвердить гипотезу о том, что такие нематериальные активы компании как человеческий капитал, репутация и культура оказывает положительное влияние на финансовые результаты. При этом авторы указывают на отсутствие прямой взаимосвязи между корпоративной социальной эффективностью и финансовой эффективностью деятельности компании, характеризуя ее как опосредованную, регулируемую нематериальными активами компании [9].

Учитывая вышеизложенное, можно определить репутационный капитал как деловую репутацию компании, формируемую за счет инвестиций в имидж компании и ее корпоративную культуру [1]. Воздействие корпоративной социальной ответственности (далее КСО) на конкурентоспособность компании характеризуется косвенным характером и возможной задержкой во времени [2]. Анализ исследований по выявлению позитивной взаимосвязи между корпоративной социальной эффективностью и корпоративной финансовой эффективностью позволил составить концептуальную модель воздействия КСО на конкурентоспособность компании (рис. 1).



**Рис. 1.** Концептуальная модель воздействия корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность компании

В модели представлены четыре ключевых компонента репутационного капитала: интеллектуальный капитал, информационная открытость, имидж, законность деятельности компании, создающие дополнительные возможности для формирования конкурентных преимуществ с целью повышения конкурентоспособности компании. Необходи-

димо учитывать, что затраты на КСО носят амбивалентный характер, поскольку их влияние опосредованно и возвратность инвестиций в КСО может быть получена лишь в пролонгированном периоде, что определяет долгосрочный характер стратегических конкурентных преимуществ.

Рассмотрим компоненты репутационного капитала промышленной компании.

### 1. Интеллектуальный капитал

Финансирование корпоративной социальной ответственности позволяет сформировать уникальные стратегические конкурентные преимущества компании посредством развития интеллектуального капитала (рис. 2).

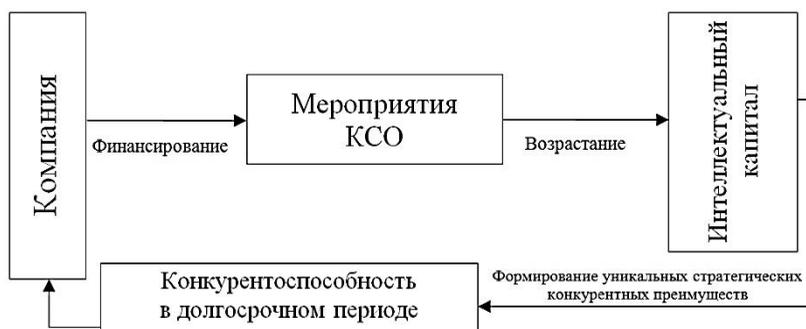


Рис. 2. Процесс повышения конкурентоспособности компании

До настоящего времени экономическая наука не выработала единого подхода к определению и структуре интеллектуального капитала. Автор трехкомпонентной структуры интеллектуального капитала Т. А. Стюарт под интеллектуальным капиталом предлагает понимать совокупность знаний, информации, интеллектуальной собственности, опыта, которые могут быть использованы для формирования богатства [4].

Широко цитируемая трехкомпонентная структура интеллектуального капитала Т. А. Стюарта представлена на рис. 3. По его мнению, при инвестировании в развитие отдельных составляющих интеллектуального капитала следует учитывать их взаимное влияние, поскольку человеческий, структурный и потребительский капитал могут как взаимно усилить, так и ослабить друг друга. Несмотря на все возрастающую роль интеллектуальных ресурсов, ключевые решения собственниками, менеджерами и инвесторами принимаются на основе финансовой отчетности компании, что приводит к недооценке рисков и выгод, связанных с интеллектуальным капиталом.



**Рис. 3.** Структура интеллектуального капитала Т. А. Стюарта

В соответствии со структурой Т. А. Стюарта, финансирование интересов внутренних и внешних стейкхолдеров будет способствовать повышению как человеческого, так и потребительского капитала, что, в свою очередь, посредством роста прибыльности, производительности и стоимости бизнеса приведет к увеличению конкурентоспособности компании в долгосрочном периоде.

## 2. Имидж

Построение имиджа – это сложный процесс, результатом которого выступает оценочное восприятие внутренних и внешних стейкхолдеров. Таким образом, имидж компании формируется в аспекте эмоционально-чувственного восприятия корпоративной аудитории информации о компании. Среди всех видов влияния КСО на деятельность компании воздействие на имидж компании является наиболее очевидным.

Имидж компании рассматривают чаще всего как нематериальный актив, формирующийся в течение длительного времени, представляющий собой оценочное суждение о компании [3]. Компании осознанно стремятся к формированию позитивного имиджа, и как следствие, к увеличению репутационного капитала. Именно хорошая репутация дает компании целый ряд преимуществ [6]: придает дополнительную психологическую ценность товарам и услугам; способствует выбору покупателя между функционально идентичными товарами / услугами; способствует увеличению удовлетворения, получаемого от работы сотрудниками компании; позволяет привлечь в компанию квалифицированный персонал; способствует сокращению потерь в случае кризиса. Следовательно, хорошая репутация создает дополнительную ценность компании и оказывает влияние на ее конкурентоспособность. Финансирование деятельности компании в сфере КСО оказывает положи-

тельное влияние на ее репутацию, посредством удовлетворения интересов внешних стейкхолдеров, прежде всего, общества на территориях присутствия компании [5].

### **3. Информационная открытость компании**

Деятельность в сфере КСО компании раскрывают в нефинансовой отчетности, которая содержит комплексный анализ деловой практики. Нефинансовый отчет представляет собой официально опубликованный компанией документ, предназначенный для всех заинтересованных сторон, в котором она освещает свою деятельность в области КСО. Вся информация, содержащаяся в нефинансовой отчетности может быть сведена к трем группам факторов – экологическим, социальным и корпоративного управления (environmental, social, governance), поэтому в международном сообществе нефинансовую отчетность называют ESG-отчетность. Основной базой, содержащей нефинансовую отчетность компаний, работающих в России, является национальный регистр и электронная Библиотека корпоративных нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).

Анализ отраслевой принадлежности компаний, предоставляющих нефинансовую отчетность, показал, что лидерами по предоставлению нефинансовой отчетности являются компании энергетической промышленности. Всего суммарная доля четырех промышленных отраслей (энергетической, нефтегазовой, металлургической и горнодобывающей) составляет около половины всех компаний, предоставляющих нефинансовую отчетность. Наличие нефинансовой отчетности существенно увеличивает прозрачность деятельности организации.

### **4. Законность деятельности компании**

С раскрытием нефинансовой отчетности связано и влияние деятельности компании в сфере КСО на уровень законности ее деятельности. На основе данных отчетов можно сделать выводы о том, насколько деятельность компании соответствует законодательным нормам, а в некоторых случаях превосходит их. Такие аспекты КСО компании как раскрытие информации по соблюдению прав человека, охране окружающей среды, условиям труда, антикоррупционной деятельности все чаще находят отражение в законодательных требованиях или правилах.

С каждым годом увеличивается число стран, в которых приняты требования о необходимости нефинансовой отчетности. Так, например, во Франции, Дании и ЮАР введены обязательные требования к публикации отчетности по ESG-факторам, ее публикуют практически все компании. Во многих странах применяется подход «отчитывайся или объясняй почему не отчитываешься», в ряде стран обяза-

тельность раскрытия относится к транснациональным компаниям и компаниям с госучастием<sup>1</sup>.

В России в настоящее время отсутствуют требования об обязательности публикации нефинансовой отчетности, тем не менее существует ряд документов, содержащих рекомендации по ответственной деловой практике, в том числе стандарт ГОСТ Р ИСО 26000:2012 «Руководство по социальной ответственности», утвержденный Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 г. № 1611-ст и введенный в действие 15 марта 2013 г. Стандарт идентичен международному ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility и содержит рекомендации по интеграции принципов социальной ответственности в бизнес-процессы на всех уровнях управления компанией и во всех областях деятельности.

Отчетность о деятельности в сфере КСО может рассматриваться в качестве инструмента комплаенс-контроля. Д. Шеффер и К. Каеб выделяют пять уровней рассмотрения КСО как инструмента комплаенса для транснациональных компании [8].

1. Риторический уровень. Номинальное признание важности деятельности в сфере КСО.

2. Саморегулирование в соответствии со стандартами и кодексами.

3. Соблюдение международного и национального законодательства, в том числе на судебных разбирательствах.

4. Комплаенс-стратегия по управлению и минимизации рисков.

5. Контратака. Этот уровень характеризуется проактивными действиями компаний в области КСО.

Подводя итоги необходимо отметить, что деятельность компании в сфере КСО расширяет возможности компании по привлечению капитала на фондовых площадках, институциональных инвесторов, а в отдельных случаях создает возможности для дополнительного роста бизнеса, например, посредством заключения госконтрактов, что создает возможности для формирования стратегических конкурентных преимуществ, нацеленных на повышение конкурентоспособности компаний.

### Библиографический список

1. *Короткевич А. В.* Корпоративная культура как основа репутационного капитала: методология построения, новые методы и формы воздействия // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2008. № 4. С. 300–311.

---

<sup>1</sup> *Отчетность* в области устойчивого развития / Исследование КПМГ. URL: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/01/S\\_CG\\_8r.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/01/S_CG_8r.pdf).

2. *Кухарчук Д. В.* КСО как инструмент повышения конкурентоспособности российского бизнеса // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. № 7. С. 72–80.

3. *Сидорская И. В., Альшевская С. О.* Понятие корпоративной репутации и основные инструменты ее формирования // Веснік БДУ. 2015. Сер. 4. № 1. С. 71–74.

4. *Стюарт Т. А.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций: пер. с англ. М.: Поколение, 2007.

5. *Татаркин А. И., Романова О. А., Ткаченко И. Н.* Формирование норм корпоративного поведения и тенденции их развития на предприятиях Уральского региона // Экономическая наука современной России. 2002. № 4. С. 82–97.

6. *Dowling G.* Getting the Piper to Play a Better Tune: Understanding and Resolving Advertiser – Agency Conflicts // Journal of Business-to-Business Marketing. 1999. Vol. 6. Iss. 6. P. 19–58.

7. *Orlitzky M., Schmidt F. L., Rynes S. L.* Corporate social and financial performance: a metaanalysis // Organization Studies. 2003. Vol. 24. P. 403–411.

8. *Scheffer D., Kaeb C.* The Five Levels of CSR Compliance: The Resiliency of Corporate Liability under the Alien Tort Statute and the Case for a Counterattack Strategy in Compliance Theory // Berkeley Journal of International Law. 2011. Vol. 29. Iss. 1. P. 334–397.

9. *Surroca J., Tribó J. A., Waddock S.* Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources // Strategic Management Journal. 2010. No. 31. P. 463–490.

### **Сведения об авторах**

**Романова Ольга Александровна** – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики УрО РАН, г. Екатеринбург, Россия  
econ@uran.ru

**Матвеева Яна Андреевна** – аспирант Института экономики УрО РАН, г. Екатеринбург, Россия  
117995679@mail.ru

\*\*\*

**Olga A. Romanova** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Chief Researcher, Institute of Economics at the Russian Academy of Sciences (Ural branch), Ekaterinburg, Russia  
Econ@uran.ru

**Yana A. Matveeva** – postgraduate, Institute of Economics at Russian Academy of Sciences (Ural branch), Ekaterinburg, Russia  
117995679@mail.ru

## Reputational capital as a factor of the ensuring competitiveness of the company

**Abstract.** The article presents reputational capital as the main mediator, harmonizing the relations between social efficiency and corporate financial efficiency. Developed conceptual model of the corporate social responsibility impact on the company's competitiveness is includes four key components of reputational capital: intellectual capital, information openness, image, legitimacy of the company's activities. This creates additional opportunities for development of strategic competitive advantages of the company in the conditions of the formation of a modern technical and economic paradigm.

**Keywords:** reputational capital; corporate social responsibility; company competitiveness; intellectual capital.



**И. Н. Ткаченко**

*Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)*

### Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или К вопросу о стейкхолдерской стоимости

**Аннотация.** В статье дается научный обзор концепций оценивания вклада стейкхолдеров. Рассматриваются модели создания стейкхолдерской стоимости. Актуализируется роль и значение стейкхолдерской модели для устойчивого развития бизнеса.

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

Масштабные преобразования в экономических отношениях, обусловленные такими процессами как интернационализация, глобализация, транснационализация, а так же переход к информационным технологиям и ужесточение конкуренции поставили российские и зарубежные компании лицом к лицу перед сложнейшими задачами в области корпоративного управления. В значительной части это коснулось систем корпоративного управления, в которых принципы вертикальной организации теряют актуальность, а эффективное взаимодействие зависит от баланса интересов участников (стейкхолдеров), имеющих возможность активно влиять на политику компании для распределения ресурсов корпорации в свою пользу.

В этих условиях исследования, посвященные обеспечению эффективного взаимодействия со стейкхолдерами, основанного на установлении оптимального баланса интересов между корпорацией и заинтересованными в ее деятельности лицами, позволяют добиваться умень-

шения рисков, угрожающих развитию компании и представляются актуальными.

После глобального экономического и финансового кризиса 2008–2009 гг. обострились дискуссии о смене приоритетов в системе корпоративного управления. Для целенаправленного управления сетями стейкхолдеров и развития бизнеса с учетом расширенного спектра их разнонаправленных интересов приходится учитывать не только акционерную финансовую модель компании, но и стейкхолдерскую. Акционерная модель исходит из доминирования интересов владельцев собственного капитала корпорации. Ее сторонники рассматривают в качестве главной финансовой цели максимизацию стоимости для акционеров. Стейкхолдерская модель основана на учете интересов всех владельцев как финансового, так и нефинансового капитала; она возникла и развивается в связи с возросшей ролью взаимодействия всех заинтересованных групп, вовлеченных в активные и пассивные формы участия в деятельности компании с целью извлечения выгоды от связей с ней.

Цель компании должна состоять в создании ценности для устойчивого развития в широком плане, а для этого надо не просто на словах уважать интересы широкого круга стейкхолдеров, но и реально создавать баланс этих интересов, обмениваться с ними ресурсами.

И западные и российские эксперты в сфере корпоративного управления переосмысливают цели корпорации, говоря о создании долевой ценности через участие в доходах различных групп стейкхолдеров [9]. Появилось новое определение – Shared Value (долевая ценность для стейкхолдеров) [7].

Сторонники стейкхолдерского подхода предлагают интегрированную модель управления стоимостью, в основе которой лежит новая цель, состоящая в повышении стоимости для всех стейкхолдеров, опирающаяся на расширение платформы создания стоимости и балансирование множественных интересов стейкхолдеров как условие выбора стратегических инициатив. Таким образом, современная управленческая парадигма основана на принципе создания системы управления стоимостью компании в интересах не только собственников и менеджеров компании, но и широкого круга внутренних и внешних стейкхолдеров.

Несмотря на то, что за последние годы стейкхолдерская модель корпоративного управления является общепризнанной, тем не менее, можно отметить, что существуют и теоретико-методологические и практические трудности определения стейкхолдерской стоимости

(ценности для заинтересованных сторон). Так, ряд зарубежных исследователей [8] определяют стейкхолдерскую стоимость как некую субъективную оценку, данную отдельным стейкхолдером или группой заинтересованных лиц, ценности, полученной для них в результате функционирования бизнеса. При этом авторы такого подхода основываются на том, что суждения стейкхолдеров об измерении ценности для них зависят от их представления о некоем идеальном (эталонном) для них состоянии бизнеса. При этом сам процесс оценивания ценности для заинтересованных сторон и, как результат, формулировка их оценочных суждений может происходить интуитивно или преднамеренно и может меняться со временем. Опираясь на такой подход, менеджеры высшего звена управления, советы директоров должны не только понимать ценность корпоративных действий для заинтересованных сторон, но и, по возможности, своей корпоративной политикой влиять на оценки заинтересованных сторон.

Современный бизнес, даже заявляя о необходимости учета интересов заинтересованных сторон, на практике сталкивается с тем, что далеко не все стейкхолдеры идентифицируются, а значит нет четкого определения их интересов. Дело в том, что, хоть и существует признанная типология ключевых и неключевых стейкхолдеров, финансовых и нефинансовых, стратегических и нестратегических, тем не менее внутри каждой группы стейкхолдеров могут быть свои субъективные оценки и суждения на индивидуальном уровне, каждый стейкхолдер имеет свое индивидуализированное представление об ожидаемых или об упущенных выгодах. Поэтому в практической деятельности важно, как организовано отслеживание динамики изменения приоритетов стейкхолдеров, как организован процесс сбора, агрегирования и анализа требований стейкхолдеров.

Компании должны стремиться своевременно обеспечить доступность информации для заинтересованных сторон, чтобы дать им возможность точно оценить воздействие решений и деятельности бизнеса на их интересы. Необходимо вести постоянный диалог с заинтересованными сторонами, на регулярной основе выявлять, оценивать и принимать во внимание ожидания и интересы заинтересованных сторон с помощью встреч, интервью, опросов, фокус-групп, анализа обращений стейкхолдеров. Компании должны быть открыты для обсуждения с заинтересованными сторонами любых вопросов, представляющих общий интерес, создавать условия для поддержания такого диалога и стремиться к достижению взаимоприемлемых решений. Все стейкхолдеры, как внешние, так и внутренние должны иметь возможность

высказывать свои запросы и быть услышанными. Только на основе открытого сотрудничества со своими стейкхолдерами может быть достигнут взаимовыгодный для всех сторон синергетический эффект.

Ряд исследователей, таких как И. В. Ивашковская, последовательно развивают в своих научных публикациях стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании [3]. Предлагаемая И. В. Ивашковской модель основана на стратегически ориентированной системе корпоративного управления, важным свойством которой является создание стоимости для стейкхолдеров. При этом автор предлагает ввести модель стратегической отчетности о стоимости, созданной для всех стейкхолдеров и включающей как финансовую, так и не финансовую отчетность. Автор предлагает ввести систему ключевых показателей добавленной стоимости для стейкхолдеров, в том числе ввести расчет специального коэффициента – индекса вклада стейкхолдеров [3].

И. В. Ивашковская в своих работах о стейкхолдерской модели корпоративного управления говорит о необходимости формирования сбалансированной архитектуры капитала и гармонизации интересов стратегических финансовых и нефинансовых стейкхолдеров, доказывая, что только на этой основе возможно достижение положительного приращения стоимости для стейкхолдеров. При таком подходе совет директоров должен опираться на «новое стоимостное мышление», принимать нестандартные действия для обеспечения долгосрочного приращения стоимости не только для финансовых, но и для нефинансовых стейкхолдеров компании [4].

Исследуя такой феномен как стейкхолдерская стоимость, мы понимаем, что ценность при учете интересов заинтересованных сторон создается и для самой компании, и для стейкхолдеров. И в этом состоит взаимообратное влияние стейкхолдерской модели. Рациональное поведение компании по отношению к заинтересованным участникам корпоративных отношений создает для стейкхолдеров удовлетворенность от своего участия, создает предпосылки для устойчивого развития бизнеса. Возникает два вида стоимостной оценки [2] (и в этом мы согласны с И. Н. Долматовой): стоимостная оценка от вклада стейкхолдеров компании и ценность, создаваемая компанией для стейкхолдеров. Компания и стейкхолдеры взаимозависимы друг от друга, при этом взаимозависимость может быть высокая либо низкая в зависимости от характера и силы влияния компании, либо от характера и силы влияния стейкхолдера.

Методы оценки вклада стейкхолдеров, предлагаемые разными авторами, различны, но можно выделить среди них такие как анкетиро-

вание, интервьюирование, экспертные оценки, расстановка приоритетов, метод сравнений, мозговой штурм и другие. Ряд исследователей идут дальше и предлагают использование инструментария эконометрического анализа и модели множественной регрессии для определения стейкхолдерской стоимости компании, зависящей от факторов создания стейкхолдерской стоимости компании [5].

Одна из ключевых проблем стейкхолдерского подхода состоит в сложности формализованного описания поведения стейкхолдеров, каждый из которых имеет и реализует собственные интересы и политики. Применение теоретико-игровых моделей помогает в исследовании взаимодействия стейкхолдеров с целью выработки коллективного решения по управлению организацией. Так, А. Г. Харин и Т. Р. Гареев предлагают модель, которая позволяет формализовать процесс выбора стейкхолдерами главного целевого критерия управления компанией как динамическую кооперативную игру [6]. Выигрыш стейкхолдеров – в общем смысле есть ценность организации. Однако из-за разнородности интересов стейкхолдеров их суждения о ценности могут различаться: для одних – это финансовая ценность и выгода. Для других – это нефинансовая ценность, состоящая в интеллектуальной, социальной или экологической выгоде. В данном подходе ставка делается на общую ценность организации – показатель, потенциально способный интегрировать интересы всех стейкхолдеров. По мнению авторов, данный показатель представляет собой расширенную трактовку понятия «стоимость компании». Он измеряет полезность организации с точки зрения всех стейкхолдеров и является результатом синергетического единства всего множества связанных с ее деятельностью ресурсов и благ, имеющих экономическую и неэкономическую природу. Следуя своим индивидуальным интересам, стейкхолдеры организации, тем не менее, координируют свои действия и принимают на себя определенные обязательства, объединяясь в коалиции. Их поведение можно рассматривать как кооперативную игру, имеющую общую цель – максимизацию выигрыша (благополучия) участников коалиции, величина которого измеряется показателем общей ценности [6]. Итогом взаимодействия становится выработка согласия между стейкхолдерами о величине вклада индивидуального суждения о ценности каждого из них в коллективную оценку ценности организации, т. е. достижение консенсуса – равновесного состояния, в котором обеспечивается баланс интересов всех участников стейкхолдерской коалиции. Таким образом, в ходе взаимодействия стейкхолдеров его участники осуществляют совместный выбор ситуации, при которой достигается максимум

математического ожидания суммарного выигрыша игроков, трактуемого как кооперативное соглашение об общей ценности организации [6].

Авторы другой весьма интересной модели управления стейкхолдерами находят ее применение для сделок слияний и поглощений, хотя на наш взгляд, данная модель может использоваться для оценивания синергетического эффекта от взаимодействия различных групп и индивидуальных стейкхолдеров [1]. Для выявления драйверов роста стоимости компании авторы предлагают использовать так называемую модель «Sun Cube», позволяющую сосредоточиться на ключевых показателях эффективности (KPI) управления различными группами стейкхолдеров. В данном подходе выделяют три уровня стейкхолдеров: первый и второй уровни представлены ключевыми стейкхолдерами, которые оказывают или могут оказать непосредственное влияние на денежные потоки компании, третий уровень – так называемые «удаленные» стейкхолдеры, которые косвенно влияют на функционирование бизнеса. Величина вклада («стейка») стейкхолдера компании рассматривается как инструмент роста стоимости бизнеса, что максимально полезно для стейкхолдера и не ухудшает его положение.

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

#### **Библиографический список**

1. *Вашакмадзе Т. Т., Мартиросян Э. Г., Сергеева А. А.* Модель управления стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений // Корпоративные финансы. 2013. № 2(26). С. 87–97.

2. *Долматова И. Н.* Корпоративное управление на основе стейкхолдерского подхода: опыт непубличных компаний // Управленческие науки. 2013. № 2. С. 18–26.

3. *Ивашковская И. В.* Стратегический мониторинг создания стоимости для всех стейкхолдеров компании // Финансы: теория и практика. 2008. № 3. С. 69–85.

4. *Ивашковская И. В.* Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // Корпоративные финансы. 2012. № 1(21). С. 14–23.

5. *Самохина В. Г.* Выявление, отбор и анализ факторов создания стейкхолдерской стоимости фирмы // Научные записки молодых исследователей. 2014. № 3. С. 31–33.

6. *Харин А. Г., Гареев Т. Р.* Стейкхолдерский подход в управлении организациями: перспективы применения теоретико-игровых моделей // Terra Economicus. 2014. Vol. 12, no. 4. P. 105–113.

7. *European Commission* (2011). Communication from the Commission. A renewed EU Strategy for Corporate Social Responsibility. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>.

8. *Lankoski L., Smith N., Van Wassenhove L.* Stakeholder Judgments of Value // Business Ethics Quarterly. 2016. Vol. 26, no. 2. P. 227–256.

9. *Porter M. E., Kramer M. R.* Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth // Harvard Business Review. 2011. January/February. P. 63–70.

### **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

\*\*\*

**Irina N. Tkachenko** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Corporate Economics and Business Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
Tkachenko@usue.ru

### **Analysis of concepts of estimation of stakeholder contributions, or To the question of stakeholder's value**

**Abstract.** The article gives a scientific overview of the concepts of assessing the contribution of stakeholders. Models of creation of stakeholder value are considered. The role and importance of the stakeholder model for sustainable business development is being updated.

**Keywords:** corporate governance; stakeholder approach; stakeholder's value.

◇ ◇ ◇

**А. А. Урасова, Т. Н. Наговицина**

*Пермский государственный национальный исследовательский университет  
(Пермь)*

## **Направления развития социальной ответственности бизнеса в Пермском крае**

**Аннотация.** В работе рассмотрена социальная деятельность ряда предприятий Пермского края, которая направлена на улучшение уровня жизни населения, повышение эффективности бюджетных, некоммерческих организаций, поддержку подрастающего поколения. Отмечается, что в целях повышения эффективности общественно полезных мероприятий может быть организован специальный раздел в годовом отчете компании или же создан отдельный социальный и экологический отчет. Дополнительным стимулом для предприятий в регионе может стать поддержка данных процессов со стороны региона в виде учреждения званий, медалей, премий и грамот.

**Ключевые слова:** социальная ответственность бизнеса; управление регионом; стратегия; благотворительность.

Современные обстоятельства формирования экономики и социальной сферы требуют от властных региональных структур роста эффективности и результативности социальной активности бизнеса в вопросах, объединенных с жизнеобеспечением населения. Это в особенности актуально для регионального уровня управления, где происходит непосредственное формирование и удовлетворение различных потребностей населения.

На сегодняшний день значительная часть региональных администраций не в состоянии полноценно находить решение проблемы, связанные с обеспечением жизнедеятельности населения, что объясняется прежде всего нехваткой собственных ресурсов развития. Таким образом актуальность темы исследования заключается в том, что при побуждении бизнеса к социальной ответственности, добавляются ресурсы для развития региона, решаются социально значимые проблемы и происходит добавление своевременных разработок региональной политики социально-экономического развития.

В России социально ответственный бизнес находится в начальной фазе своего развития. Поэтому основными для общества становятся те функции социально ориентированного бизнеса, которые устремлены на понижение социальной напряженности, усовершенствования качества жизни индивидов и социальных общностей, оздоровление природной среды, достижение личностной включенности представителей бизнеса в преодоление социальных проблем и самоуправление общественной жизнью. Это свидетельствует о возрастании значимости СОБ развитии стратегических интересов и бизнеса, и общества в целом.

Среди лидеров развития социальной ответственности бизнеса на территории Пермского края являются предприятия нефтегазовой, металлургической, и химической промышленности, (в совокупности данные отрасли формируют более 75 % всей отчетности). В целях оценки этой деятельности представляется целесообразным использовать уровень совокупной выручки предприятий, затраченных на социальные вложения и проанализировать факторы, лимитирующие деятельность предприятий отдельных отраслей.

Примером построения результативной работы с учетом потребностей всех заинтересованных сторон, может стать деятельность групп предприятий ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», ОАО «Уралкалий», ООО «Газпром межрегионгаз Пермь», ПАО «Мегафракс».

Данные предприятия являются одними из самых крупных на территории Пермского края информационно открытых компаний.

В рамках Соглашения Правительство Пермского края и компания «ЛУКОЙЛ» предпринимают совместные действия по созданию благоприятных условий для жизни населения региона, на поддержку социальных и благотворительных проектов на территории края. В частности, финансовые средства могут быть направлены на строительство и реконструкцию объектов здравоохранения, образования, инфраструктуры, культуры и спорта, на реализацию краевых программ.

Благотворительная деятельность предприятия «ЛУКОЙЛ» сосредоточена на трех направлениях: 1) проведение Конкурса социальных и культурных проектов; 2) участие деятельности Благотворительного фонда «ЛУКОЙЛ»; 3) адресная помощь нуждающимся.

В Пермском крае функционирует Пермский филиал Фонда, приоритетными направлениями деятельности которого являются:

- программы по сохранению культурного наследия;
- программы в области образования;
- поддержка медицинских учреждений;
- поддержка социально незащищенных групп населения, в том числе детей-сирот, инвалидов, ветеранов войны и труда;
- поддержка детского и юношеского спорта;
- конкурсы социальных и культурных проектов.

Долговременное сотрудничество стало основой планомерного развития территорий (см. таблицу).

Также стоит отметить деятельность ПАО «Уралкалий», которое осуществляет свою деятельность в соответствии с принципами социальной ответственности и стремится внести весомый вклад в социально-экономическое развитие территорий своего присутствия.

## Структура расходов предприятия «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» за 2015–2017 гг.

Структура расходов	2015	2016	2017
Культура, %	24,7	21,6	27,6
Образование, %	18,9	23,1	17,7
Здравоохранение, %	18,7	14,2	6,6
Спорт, %	15,9	1,2	22,6
Инфраструктурные проекты, %	6,8	5,5	7,3
Духовные проекты, %	9,9	9,9	7,7
Мероприятия краевого уровня, %	5,1	7,5	10,5

*Примечание.* Составлено по: *Официальный сайт ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».* URL: <http://perm.lukoil.ru>.

Для такой крупной компании как ПАО «Уралкалий» эта связь особенно тесна и важна, так как на данном производстве занята значительная часть населения Березников и Соликамска, поэтому «Уралкалий» принимает самое активное участие в жизни городов присутствия, инвестируя в образование, культуру, медицину и общее административное развитие городов.

Опираясь в своей деятельности на принципы устойчивого развития, «Уралкалий» рассматривает участие в социальной жизни территорий присутствия компании как неотъемлемое условие процветания своего бизнеса.

Помимо обеспечения стабильной занятости населения и выполнения налоговых обязательств, компания берет на себя добровольные обязательства по созданию комфортных условий жизни в территориях присутствия, где сосредоточено основное производство, – городах Березники и Соликамск.

В 2014 г. «Уралкалий» продолжил активную деятельность по поддержке физической культуры и спорта в городах присутствия. При содействии компании состоялся ряд спортивных соревнований.

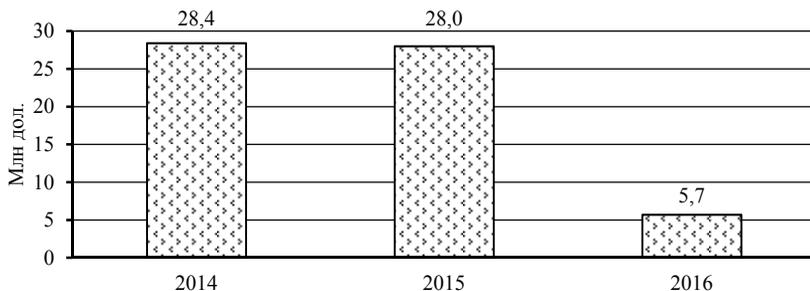
Если анализировать деятельность компании, то можно наблюдать рост социальных инвестиций (см. рисунок).

ООО «Газпром межрегионгаз Пермь» каждый год увеличивает свое участие в проектах, устремленных на увеличение социальной поддержки населения, формируя новые рабочие места, выражая помощь малообеспеченным и малоимущим, военнослужащим, ветеранам и инвалидам Великой Отечественной войны, вкладывая средства в строительство объектов производственной и социальной инфраструктуры в регионе.

Особое внимание уделяется помощи детей-инвалидов, а также сирот и воспитанников детских домов. Каждый год компания выделяет средства на строительство жилых домов, детских садов, поликлиник и др.<sup>1</sup> Компания соблюдает свои налоговые обязательства. Помимо

<sup>1</sup> *Официальный сайт ООО «Газпром Межрегионгаз Пермь».* URL: <http://permgrg.ru>.

этого, «Газпром» последовательно реализовывает газификацию населенных пунктов России.



Объем социальных инвестиций компании «Уралкалий»<sup>1</sup>, %

Спонсорская и филантропическая деятельность «Газпрома» устремлена на восстановление духовных и национальных ценностей, помощь культуры, науки и образования, поддержка научно-техническому прогрессу, на пропаганду здорового образа жизни.

В свою очередь, ПАО «Метафракс» оказывает финансовую помощь союзному Детскому фонду и Пермскому областному отделению Фонда милосердия, помогает в приобретении дорогостоящих лекарств и лечение детей-инвалидов. ПАО «Метафракс» спонсировал II Международного форума «Взрослые – детям. Счастливые дети – достоинство страны», проходящего под патронажем Президента России.

Также «Метафракс» оказывает поддержку общеобразовательным и музыкальным школам, профессиональным лицам, детским домам. На счету компании, завершен масштабный проект «компьютеризации» – оснащения компьютерных классов в общеобразовательных школах г. Губахи.

В 2012 г. в рамках благотворительного проекта «Метафракс – детям» все детские сады и начальные школы города получили современные игровые площадки.

Инвестиционный бюджет компании в 2014 г. составил 1,25 млрд р. Объем инвестиций за 2015 г. составил 2 млрд 675 млн р., в 2016 г. социальные инвестиции составили 3 млн 200 тыс. р.<sup>2</sup>

Предприятие оказывает поддержку общественным организациям инвалидов, ветеранов Великой Отечественной войны, Чернобыля, Афганистана, на постоянной основе поддерживает ветеранов-шахтеров бывшего КУБа.

<sup>1</sup> *Официальный сайт ПАО «Уралкалий».* URL: <http://www.uralkali.com/ru/>.

<sup>2</sup> *Официальный сайт ПАО «Метафракс».* URL: <http://www.metafrax.ru>.

Важной частью социальной ответственности компании считается забота о работниках, предоставление максимум социальных гарантий как настоящим, так и бывшим работникам предприятия.

Социальная деятельность рассмотренных групп компаний направлены на развитие благоприятных условий для жизни населения региона, на поддержку социальных и благотворительных проектов на территории Пермского края. В частности, финансовые средства направлены на строительство и реконструкцию объектов здравоохранения, образования, инфраструктуры, культуры и спорта, на реализацию краевых программ, на объекты культурного и духовного назначения, также компании выражают свою помощь малообеспеченным и малоимущим, а также военнослужащим, ветеранам и инвалидам Великой Отечественной войны.

Таким образом, предприятия в Пермском крае стараются улучшать уровень жизни населения региона и отдельных территорий. Для перспективного развития социальной ответственности в Пермском крае необходимо: создание системы льгот и преференций для социально ответственных предприятий, государство должно оказывать помощь относительно формирования социальных программ, проводить специальные форумы по устойчивому развитию региона, на которых будет формулироваться общественные, а также экологические приоритеты региональной власти с приглашением бизнеса к участию; разрабатывать и реализовывать специальные целевые программы в области культуры и экологии с прямым долевым участием региональных администраций и компаний в их финансировании, привлекать к участию представителей региональных и муниципальных органов в мероприятиях бизнеса, в том числе в так называемых диалогах по социальной ответственности в целях выработки рекомендаций для дальнейших социальных программ, проводить семинары и специальные мероприятия для развития социального партнерства с участием всех сторон.

### **Сведения об авторах**

**Урасова Анна Александровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Пермского государственного национального исследовательского университета; старший научный сотрудник Института экономики УрО РАН (Пермский филиал), г. Пермь, Россия  
annaalexandrowna@mail.ru

**Наговицина Татьяна Николаевна** – студент Пермского государственного национального исследовательского университета, г. Пермь, Россия  
tanechka27760@gmail.com

\*\*\*

*Anna A. Urasova* – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Perm State National Research University; Senior Researcher, Institute of Economics at the Russian Academy of Sciences (Perm branch), Perm, Russia  
annaalexandrowna@mail.ru

*Tatyana N. Nagovicina* – student, Perm State National Research University, Perm, Russia  
tanechka27760@gmail.com

## **Directions of development of social responsibility of business in the Perm region**

**Abstract.** In this paper, the social activities of a number of enterprises of the Perm region are considered, which is aimed to improving the living standards of the population, increasing the efficiency of budgetary, non-profit organizations, supporting the younger generation. In order to improve the effectiveness of socially useful activities, a special section can be organized in the company's annual report or a separate social and environmental report can be created. An additional incentive for enterprises in the region can be the support of these processes from the region in the form of establishment of titles, medals, prizes and certificates.

**Keywords:** social responsibility of business; regional management; strategy; charity.

◇ ◇ ◇

*Х. П. Харчилава*

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
(Москва)*

## **Организация и проведение оценки деятельности совета директоров в российских публичных акционерных обществах<sup>1</sup>**

**Аннотация.** В статье рассматривается процесс организации оценки совета директоров в российских публичных акционерных обществах. Изучены основные этапы этой оценки.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; Кодекс корпоративного управления; публичное акционерное общество; совет директоров; независимый директор.

Оценка деятельности совета директоров проводится в целях определения степени его эффективности. Проведение оценки деятельности позволяет:

повысить роль совета директоров;

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам научно-исследовательской работы Государственного задания Финансового университета при Правительстве Российской Федерации по теме «Разработка практических рекомендаций по повышению эффективности корпоративного управления в компаниях с государственным участием».

определить оптимальность структуры и состава совета директоров на основе баланса профессионального опыта, знаний, навыков и личностных качеств его членов;

определить степень участия членов совета директоров в реализации стратегии общества и достижении его основных целей;

выявить факторы, снижающие эффективность работы совета директоров; сформировать оптимальную систему мотивации;

определить потребность в повышении квалификации членов совета директоров, и формировании индивидуальных программ обучения (тренингов).

В целях получения объективных результатов проводятся внутренняя и внешняя оценки работы совета директоров. Внутренняя (самооценка) деятельности совета директоров осуществляется посредством заполнения членами опросника (анкеты), внешняя оценка проводится на основе анализа внутренних документов общества, планов работы, протоколов заседаний совета директоров.

В международной практике оценка работы совета директоров проводится в большинстве компаний, на регулярной основе. По мнению членов советов директоров американских компаний – внедрение формальных процедур оценки советов директоров положительно сказывается на оценке компании в целом со стороны инвесторов. В то же время, многие специалисты отмечают, что самооценка советом своей деятельности носит скорее формальный характер. При описании результатов такой оценки используются обтекаемые и обобщенные выражения, в результате чего акционерам довольно сложно сделать какие-либо выводы относительно эффективности совета директоров [1].

Однако, даже формализованные оценки деятельности советов директоров приносят ощутимую пользу – заставляют членов совета директоров проводить анализ своей работы, работы коллег и всего совета в целом, изучать факторы, влияющие на деятельность совета директоров, коллегиально обсуждать вопросы управления и контроля.

В Великобритании, в соответствии с Британским кодексом корпоративного управления совет директоров должен проводить формальную и скрупулезную годовую оценку собственной эффективности, а также эффективности своих комитетов и отдельных директоров.

В России оценка деятельности советов директоров, пока не нашла широкого применения. В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления совет директоров должен ежегодно проводить самооценку. Кодекс также рекомендует проведение таких оценок с привлечением внешней организации, по крайней мере, один раз в три года. Такая рекомендация соответствует международным подхо-

дам, а в ряде зарубежных стран проведение оценки совета директоров является требованием органов регулирования [3].

Кодексом корпоративного управления также рекомендуется включать в годовой отчет описание того, как совет директоров провел такую оценку, а также ее основные итоги и, в особенности, действия, рекомендованные по итогам такой оценки [3].

В соответствии с наилучшей практикой корпоративного управления основные компоненты процесса оценки совета директоров включают в себя следующее: оценка советом директоров общей эффективности своей работы, исполнения его членами своих важнейших обязанностей и условий работы совета; оценка индивидуальной работы каждого члена совета; оценка работы каждого комитета совета; оценка работы председателя совета. Как правило, оценку проводят в срок, достаточный для обработки результатов оценки и включения их в годовой отчет общества.

Целесообразно разработать и утвердить Положение о проведении оценки совета директоров, содержащее обоснование необходимости проведения оценки, виды оценки, процедуры и используемые инструменты оценки, формат информационного извещения о проведении оценки, предназначенного для публичного раскрытия. Для получения значимых результатов от проведения оценки необходимо следовать определенным принципам: регулярность проведения (ежегодно); сравнимость – полученные результаты оценки должны сравниваться с результатами оценки, проводившейся ранее, что позволяет проследить динамику, т. е., улучшение или ухудшение показателей; регулярность уточнения показателей и критериев; объективность, обеспечиваемая, в частности, путем привлечения членов комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям или независимых экспертов к процедуре оценки; конфиденциальность информации о результатах оценки. Еще до начала оценки Совету необходимо определиться, какая часть результатов оценки должна предоставляться только членам совета директоров, а какая – акционерам и иным заинтересованным лицам [2].

В международной практике используются следующие способы проведения оценки эффективности совета директоров: интервью; анкетирование; смешанные формы оценки, включающие как интервью, так и анкетирование; анализ документов, регламентирующих и фиксирующих деятельность совета; программные продукты, сочетающие в себе возможности интервьюирования, анкетирования и анализа документов и результатов.

Интервью может проводиться в форме обсуждения эффективности деятельности совета директоров на одном из его заседаний (неформальный подход), однако более систематизированным способом про-

ведения интервью является анкетирование на основе заранее подготовленного вопросника.

Анкетирование является наиболее популярным способом оценки, предполагающим самостоятельное заполнение членами совета директоров заранее подготовленных анкет. Они содержат вопросы, касающиеся ключевых компонентов работы совета директоров, и предназначены для выяснения субъективной оценки участниками того, насколько эффективна работа совета в этих компонентах. Технически анкета может быть устроена в виде: набора показателей, которые нужно оценить, поставив определенный балл из предложенных в анкете; вопросов, предполагающих ответ «да» или «нет»; перечня характеристик, из которых необходимо выбрать соответствующие. Выбор показателей зависит от целей оценки, имеющихся у компании возможностей (технических, финансовых и т. д.), состава совета директоров и других факторов. Показатели оценки следует определить еще до выборов совета директоров: членам совета нужно знать, как будет оцениваться их деятельность. В соответствии с наилучшими стандартами корпоративного управления компания должна разработать показатели оценки как для совета директоров в целом, так и для каждого члена, включая председателя [3].

Качество работы совета директоров проявляется, прежде всего, в достижении основных целей, поставленных перед компанией акционерами (повышение рентабельности и капитализации, увеличение доли компании на рынке и др.). Практика показывает, что иногда оценка совета директоров по формальным признакам (уровень профессиональной подготовки членов совета, их высокий социальный статус, наличие независимых и внешних директоров и т. д.) дает высокий результат, но при этом состояние дел в компании оставляет желать лучшего. В то же время достижение целей бизнеса следует рассматривать с учетом влияния других факторов, не связанных с эффективностью функционирования совета (рыночная конъюнктура, вступление в действие определенных нормативно-правовых актов, ситуация в сфере экологии или запасов полезных ископаемых, долгосрочные последствия решений, принятых прежним составом совета, и т. д.) [2].

Основной целью проведения оценки работы совета директоров, является определение степени эффективности его работы как коллективного органа управления, и того, насколько деятельность соответствует потребностям развития компании. При правильной подготовке и правильном проведении оценки этот процесс должен стимулировать обсуждение роли и функций совета директоров, приоритетов работы, действующих процедур, сочетания знаний, умений, опыта и личностных характеристик, которым должен обладать совет в целом, инфор-

мационного обеспечения деятельности совета директоров, роли комитетов, практики подготовки и проведения заседаний, их регулярности.

Основой оценки должны служить цели и задачи, зафиксированные в положении о совете директоров и в плане его работы. Совет директоров как коллективный орган осуществляет стратегическое руководство деятельностью компании, определяет видение долгосрочного развития компании. С другой стороны, совет директоров является представителем интересов акционеров и доносит до менеджмента позицию собственников компании. Наконец, этот орган осуществляет регулярный контроль работы менеджмента компании. Зачастую принятые компаниями системы оценки рассматривают качество совета директоров только с одной из указанных выше сторон.

Следует отметить, что эффективный совет директоров должен найти оптимальный баланс между этими составляющими: представлять интересы акционеров и контролировать менеджмент, не спускаясь до уровня оперативного контроля работы менеджмента, и четко формулировать видение долгосрочного развития компании. Соответственно, и оценка работы совета директоров должна осуществляться по всем указанным направлениям.

### **Библиографический список**

1. *Кодекс корпоративного управления* – Банк России. М., 2014.
2. *Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием* : монография / под ред. И. Ю. Беляевой, Х. П. Харчилавы. М.: Русайнс, 2016.
3. *Проблемы мотивации представителей государства*: монография / под ред. И. Ю. Беляевой, М. М. Пуховой. М.: Русайнс, 2015.

### **Сведения об авторе**

**Харчилава Хвича Патаевич** – кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия  
leorem@yandex.ru

\*\*\*

**Khvicha P. Kharchilava** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Corporate Finance and Corporate Governance Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
leorem@yandex.ru

## Organization and conduct of the evaluation of the activities of the board of directors in Russian public joint stock companies

**Abstract.** The article discusses the technique of evaluating the board of directors in Russian public joint stock companies. The main stages of this evaluation are considered.

**Keywords:** corporate governance; Corporate governance code; public joint stock companies; board of directors; independent director.



*Ю. Р. Швейцер*<sup>1</sup>

*Карпинский ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Югорск»,  
(Карпинск, Свердловская область)*

### Оценка нематериальных активов. Вклад КСО в стоимость деловой репутации компании на примере ПАО «Газпром»

**Аннотация.** В работе проводится расчет стоимости деловой репутации ПАО «Газпром» при помощи портфельного подхода, реализованного в теории Марковича и его модели CAPM, после чего осуществляется оценка влияния основных направлений корпоративной социальной ответственности на стоимость деловой репутации.

**Ключевые слова:** деловая репутация; корпоративная социальная ответственность; стейкхолдеры; нематериальные активы; методы оценки.

В современных условиях формирование полной информации о хозяйственных процессах практически невозможно без информации о нематериальных активах. Одним из видов нематериальных активов является деловая репутация компании – это разница между покупной ценой организации и балансовой стоимостью ее имущества.

Для компаний, заботящихся о своей деловой репутации, одним из основных компонентов стратегии развития является корпоративная социальная ответственность (КСО). Корпоративная социальная ответственность – это рациональный отклик компании на систему противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, направленный на устойчивое развитие компании [1]. Сегодня многие руководители компании рассматривают проблемы КСО лишь применительно к своим работни-

---

<sup>1</sup> Научный руководитель – И. Н. Ткаченко, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета.

кам. Другим направлениям КСО руководители обычно уделяют гораздо меньше внимания [3]. Но для эффективного внедрения КСО необходимо организационное управление, которое сводится к процессу взаимодействия со всеми стейкхолдерами с целью выявления их ожиданий, требований и связанных с ними рисков, определению приемлемого уровня ответственности предприятия за выполнение этих требований и соблюдению договоренностей о взаимных обязательствах [2].

Целью данной публикации является определение современной роли и значения деловой репутации в создании добавленной экономической стоимости и системе управления рыночной стоимостью предприятия; влияние основных направлений КСО на деловую репутацию компании и, как следствие, на ее стоимость.

Перед началом исследования было выдвинуто предположение, что имеется системная зависимость между стоимостью акций ПАО «Газпром» и новостными сообщениями о деятельности компании на международном энергетическом рынке. Подобные исследования проводились С. А. Шаиповой. В работе производилась оценка зависимости стоимости компании ОАО НК «Роснефть» от деловой репутации в краткосрочном периоде в 2006 г. [4].

В данной работе проведена оценка влияния деловой репутации и КСО на стоимость акций на примере ПАО «Газпром», основываясь на наблюдениях за период с 1 января 2015 г. по 31 августа 2017 г.

Для оценки деловой репутации мы применили модель оценки долгосрочных активов компании, или CAPM. Суть данного метода заключается в том, чтобы определить, какую доходность в общем бизнесе компании имеет бизнес по производству однотипных эмоций.

В качестве доходности ценной бумаги компании берется доходность обыкновенной акции ПАО «Газпром» торгуемой на российском фондовом рынке. В качестве доходности от основной деятельности компании принимается доходность депозитарной расписки, торгуемой на Лондонской фондовой бирже. В данном случае используется предположение о том, что участники российского рынка при совершении своих сделок подвержены влиянию информационной активности компании «Газпром», в то время как участники английского рынка руководствуются только лишь объективными показателями деятельности ПАО «Газпром», оказываясь вне действия эмоциональных сигналов со стороны компании. АДР и деловая репутация входят в качестве двух составляющих в портфель-акцию, торгуемую на российской бирже, с определенными весами [4] в соответствии с формулой (1):

$$Ra = Wadr \times Radr + WGw \times RGw = (1 - WGw) \times Radr + WGw \times RGw. (1)$$

Далее рассчитываются дневные доходности по акции Газпрома торгуемых на российском и лондонском рынке и индексу РТС и индексу FTSE. Затем проводится «очистка» доходности АДР от рыночного влияния. Принимается, что изменение доходности АДР, вызванное рыночными колебаниями, равно произведению коэффициента бета на изменение доходности рыночного индекса FTSE, где бета – это коэффициент линейной регрессии между доходностями акции ПАО «Газпром» и доходностью индекса FTSE. Таким образом, АДР очищенный равен разности текущей доходности АДР и рассчитанной дельтой. После этого определяется вес деловой репутации в портфеле; используются данные о доходности акции ПАО «Газпром» на российской бирже и очищенной доходности АДР. Вес деловой репутации определяется поиском удовлетворительного результата доходности деловой репутации при анализе различных его весов. Так, прогоняются все значения от 0 до 1 с шагом 0,05 и по формуле (2):

$$RGw = (Ra - (1 - WGw) \times Radr) / WGw \quad (2)$$

находятся все возможные значения доходности деловой репутации. Наиболее подходящий вес деловой репутации берется за основу в последующем анализе. В нашем случае доходность деловой репутации приобретает положительный знак, начиная с веса 0,55.

На следующем этапе работы проведено разбиение исследуемой выборки из дневных наблюдений на более крупные группы по 5 дней для определения периода, в течение которого имеет силу действие сообщений репутационного характера. Затем посчитаны средненедельные доходности деловой репутации, АДР и акции «Газпром». По результатам этого этапа расчетов были построены графики, на которых линия доходности деловой репутации ПАО «Газпром» практически повторяет контуры линии доходности акции компании. Что говорит о наличии высокой корреляции между этими доходностями, а также о верном решении принятия веса 0,55 для деловой репутации ввиду его высокой значимости в доходности портфеля-акции. Далее было проведено соотнесение изменений в доходности деловой репутации с новостными данными, носящими репутационный характер. После анализа новостных данных были сделаны следующие выводы:

из 673 новостных сообщений 471 совпали по своей направленности с изменением деловой репутации, а это 70 % от общего числа сообщений;

из 137 рассмотренных отрезков в 117 случаях наблюдалась одинаковая направленность изменения доходности стоимости акции и стоимости деловой репутации, что говорит о тесной связи между ними.

Для того чтобы понять, какие направления КСО вносят больший вклад в изменение деловой репутации компании, новостные сообщения были разделены по направлениям КСО: окружающая среда, добросовестные деловые практики, проблемы, связанные с потребителями, участие в жизни сообществ и их развитие. Исследование показало, что доля новостей, касающихся отношений с внешними партнерами составляет 74 %, с внутренними – 18 %, доля новостей об участии в жизни сообществ – 7,5 %, об окружающей среде – 0,5 %.

Новости об отношениях с внешними, внутренними партнерами, об участии в жизни сообществ показали практически равнозначную вероятность совпадения с направлением изменения доходности акций (65–70 %), что говорит об одинаковом влиянии направлений КСО на деловую репутацию.

При анализе новостных сообщений сделан вывод о правильной реакции участников рынка на определенный тип сообщений. Так, на росте доходности ПАО «Газпром» сказывались сообщения о проведении экологических и социальных акций. А на падение доходности влияли конфликты с партнерами и потребителями. Выявлено, что направления КСО вносят вклад в деловую репутацию компании практически в равной степени. Поэтому так важно со стороны руководства компании уделять достаточное внимание всем направлениям КСО для создания и поддержания положительной деловой репутации.

### Библиографический список

1. *Благов Ю. Е.* Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. 2004. № 3. С. 17–34.
2. *Ткаченко И. Н., Полякова А. Г.* Корпоративная институциональная структура социальной ответственности промышленных компаний // Экономические науки. 2016. № 7-2. С. 396–401.
3. *Ткаченко И. Н., Романова О. А.* Социальная ответственность в корпоративных отношениях. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2001 (препринт).
4. *Шаипова С. А.* Инновационная методика определения стоимости деловой репутации компании // Российское предпринимательство. 2014. № 22(268). С. 168–182.

### Сведения об авторах

**Швейцер Юрий Рудольфович** – заместитель начальника Карпинского ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Югорск», г. Карпинск, Россия; магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
rodnik-66@mail.ru

\*\*\*

**Jury R. Schweitzer** – Deputy Head, Karpinskiy LPM “Gazprom transgaz Yugorsk”, Karpinsk, Russia; graduate student, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
rodnik-66@mail.ru

**Assessment of intangible assets.  
CSR contribution to the value of business reputation  
of the company on the example of “Gazprom”**

**Abstract.** The paper calculates the value of the business reputation of “Gazprom” using the portfolio approach implemented in the Markowitz theory and its CAPM model, after which the impact of the main areas of corporate social responsibility on the value of business reputation is assessed.

**Keywords:** business reputation; social responsibility of a company; stakeholders; intangible assets; evaluation methods.

◇ ◇ ◇

---

## 2. Новые механизмы и управленческий инструментарий в российской практике ведения бизнеса

**М. В. Евсева**

Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)

### Модель оценки инвестиционных проектов бизнеса с государственной поддержкой

**Аннотация.** Рассматривается специальный инвестиционный контракт как одна из форм государственной поддержки инвестиционной деятельности промышленных предприятий. Акцентируется внимание на актуализации создания промышленной инфраструктуры. Предлагается модель оценки инвестиционных проектов с государственной поддержкой для обоснования объемов финансирования инфраструктурных проектов при участии в них частной стороны.

**Ключевые слова:** специальный инвестиционный контракт; инфраструктурный проект; инвестиции.

Повышение конкурентоспособности отечественной промышленной продукции требует от бизнеса решения широкого спектра задач – от активного привлечения и внедрения передовых технологий, модернизации производств до возможностей кооперации с зарубежными производителями. Использование возможностей государственной поддержки промышленных предприятий – актуальный инструмент развития бизнеса.

После вступления в силу Федерального закона от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» активное развитие получил такой инструмент государственной поддержки инвестиционной деятельности в сфере промышленности как *специальный инвестиционный контракт*.

По специальному инвестиционному контракту (ч. 1 ст. 16 закона от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ) одна сторона (инвестор) в предусмотренный этим контрактом срок своими силами или с привлечением иных лиц обязуется создать либо модернизировать и (или) освоить производство промышленной продукции на территории Российской Федерации, на континентальном шельфе, в исключительной экономической зоне, а другая сторона (Российская Федерация или ее субъект) в течение такого срока обязуется осуществлять меры стимулирования деятельности в сфере промышленности, предусмотренные законодательством РФ или законодательством субъекта РФ в момент заключения специального инвестиционного контракта.

К мерам стимулирования законом отнесены:

возможность получения льгот по налогу на прибыль, на имущество, земельному и транспортному налогам;

закрепление норм законодательства и неповышение совокупной налоговой нагрузки с момента заключения специального инвестиционного контракта на весь срок действия;

предоставление статуса российского производителя и приоритета при государственных закупках;

возможность заключения договора аренды земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности, без проведения торгов;

финансовая поддержка в части предоставления субсидий на создание промышленной инфраструктуры;

иные меры, например, информационно-консультационная поддержка, поддержка инновационной и научно-технической деятельности, поддержка кадрового развития.

Специальный инвестиционный контракт заключается на срок выхода проекта на операционную прибыль, увеличенного на 5 лет, но не более, чем на 10 лет. В числе требований к инвестору может быть зафиксирован минимальный объем инвестиций, количество создаваемых рабочих мест, объем и качество производимой промышленной продукции. Требования закрепляются в региональном законодательстве. Например, в Новгородской и Калужской области минимальный объем инвестиций для заключения специального инвестиционного контракта – 300 млн р., в Ульяновской – 200 млн р., в Московской области – 1 млрд р., в Пермском крае – 750 млн р. и не менее 250 вновь создаваемых рабочих мест<sup>1</sup>.

Несмотря на то, что в Правилах заключения специальных инвестиционных контрактов, утвержденных Постановлением Правительства РФ от 16 июля 2015 г. № 708, меры стимулирования не конкретизируются, практика заключения таких контрактов показывает, что частный партнер принимает на себя обязательства финансового характера, публичный же партнер предоставляет частному партнеру преимущественно преференции и изъятия.

Вместе с тем, строительство и модернизация промышленной инфраструктуры является вопросом более чем актуальным. Инфраструк-

---

<sup>1</sup> *Специальный инвестиционный контракт как новая мера государственной поддержки*: доклад KPMG. 2017. 17 апр. URL: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2016/10/CTS\\_4r.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2016/10/CTS_4r.pdf); *Специальный инвестиционный контракт. Что необходимо знать инвестору?*: доклад Deloitte. 2016. 12 апр. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/tax/webcast-12-april-2016.pdf>.

турные ограничения и риски – одни из ключевых факторов, снижающих инвестиционную привлекательность российских предприятий для внешних и внутренних инвестиций.

Создание (модернизация, реконструкция), либо локализация промышленного производства с одновременным развитием промышленной инфраструктуры создает основу для развития мультипликативных эффектов в экономике. Помимо развития и совершенствования законодательной базы реализации таких комплексных проектов, актуальным является методическое обеспечение их реализации, в частности оценка оптимального участия каждой из сторон в финансировании проекта, анализ эффективности государственной поддержки.

Проблематика определения оптимальной доли участия государства в совместных с бизнесом инвестиционных проектах неоднократно поднималась в отечественных исследованиях. Например, в исследованиях В. И. Аркина и А. Д. Сластникова, проведенных для двухэтапного процесса реализации инвестиционного проекта, состоящего из финансируемого государством создания объекта инфраструктуры и создания основного объекта за счет частного инвестора, показано, что оптимальная «бюджетно-эффективная» доля участия государства в инвестировании основного проекта составляет 20–30 % [1; 2]. И. С. Калгина указывает на существование прямой зависимости объема «оптимально-эффективного» бюджетного финансирования инфраструктурных расходов комплексных проектов от величины налоговых льгот, оказывающих наибольшее влияние на региональный бюджет [3].

Автором разработана экономическая модель, позволяющая на основе оценки бюджетной и финансовой эффективности с учетом предоставляемых в рамках проекта налоговых льгот обосновать объем инфраструктурных расходов, которые могут быть переданы частной стороне при сохранении удовлетворительных показателей эффективности для обеих сторон проекта.

Входящими параметрами модели являются исходные данные по каждому проекту. Выходящими переменными, т. е. переменными, формирующимися в модели, являются показатели эффективности проекта. Таким образом, на выходе модели – прогноз показателей бюджетной и финансовой эффективности проекта в зависимости от структуры проекта. Показатели бюджетной эффективности здесь являются отражением экономических интересов публичной стороны проекта, т. е. государства, показатели финансовой эффективности – частной стороны.

Механизм действия модели основан на зависимости эффективности проекта от денежного потока, формируемого различными источниками капитала, прибылью от производственной деятельности, рас-

ходами на налогообложение. Формальная схема модели имеет вид системы соотношений:

$$\begin{cases} E(t)_i = F(I, P, T, W, S) \\ I = \text{const} \\ P = \text{const} \\ W \geq 0 \\ S = \max\{0; \lim S\} \\ T = \max\{P \times (T_1 - T_2); \lim T\} \end{cases}, \quad (1)$$

где  $E(t)_i$  – эффективность проекта для  $i$ -го участника;  $I$  – суммарный объем инвестиций по инвестиционному проекту;  $W$  – объем капитальных вложений по инфраструктурному проекту;  $(1 - W)$  – объем капитальных вложений по проекту создания объекта промышленного производства;  $T$  – налоговые льготы, представляющие собой величину недополученного бюджетом налога из-за разницы между законодательно установленной ставкой налога на прибыль  $T_1$  и сниженной ставкой налога  $T_2$ ;  $P$  – денежный поток проекта, формируется прибылью, представляющей собой выручку за вычетом материальных затрат и затрат на оплату труда, до изъятия налогов.

В качестве показателей эффективности в модели используется индекс бюджетной эффективности и индекс рентабельности инвестиций частной стороны. В модели показатели данных критериев для расчета принимают следующий вид:

$$E_F = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{P_i \times (1 - T)}{(1 + r_b)^n}}{(1 - W) \times I - S - \sum_{i=1}^n \frac{T}{(1 + r_b)^n}}; \quad (2)$$

$$E_B = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{(P_i \times T)}{(1 + r_g)^n}}{W \times I + S + \sum_{i=1}^n \frac{T}{(1 + r_g)^n}}, \quad (3)$$

где  $r_b$  – ставка дисконтирования для расчета финансовой эффективности (норма прибыли для частной стороны);  $r_g$  – ставка дисконтирования для расчета бюджетной эффективности (норма прибыли для государства);  $n$  – номер года возникновения прибыли [4].

Тестирование модели на данных реальных проектов в промышленности показало ее функциональность, а также позволило сделать несколько общих выводов. Во-первых, увеличение инфраструктурных капитальных затрат не влияет на индексы финансовой эффективности и значительно снижает индексы бюджетной эффективности. Во-вторых, индексы финансовой эффективности более чувствительны к изменению прибыли проекта, чем индексы бюджетной эффективности, что, вероятно, объясняется величиной коэффициента, образуемого налоговой ставкой. В-третьих, увеличение налоговых льгот приводит к снижению показателей бюджетной эффективности до значений меньше единицы, даже при полном переносе инфраструктурных затрат на инвестора. В-четвертых, оптимальная доля финансирования инфраструктурной части проекта государством зависит от параметров прибыли реализуемого проекта. Увеличение прибыли проекта при неизменных остальных параметрах обуславливает более низкую оптимальную долю участия государства.

Применение предложенной модели позволяет представить экономическое обоснование реализации государственной поддержки инвестиционных проектов промышленных предприятий с использованием инструментария специального инвестиционного контракта. Баланс экономических интересов сторон инвестиционного проекта позволит в значительной мере снизить конфликт интересов и, как следствие, сократить риски реализации таких проектов. Это, в свою очередь, позитивно отразится на привлекательности специальных инвестиционных контрактов и комплексных проектов для частных инвестиций.

### **Библиографический список**

1. Аркин В. И., Слестников А. Д. Оптимизация участия государства в финансировании проектов в условиях государственно-частного партнерства // Экономика и математические методы. 2010. Т. 46. Вып. 4. С. 69–81.
2. Аркин В. И., Слестников А. Д. Компенсация повышенных процентов за кредит с помощью механизмов государственной поддержки // Экономика и математические методы. 2014. Т. 50. № 4. С. 104–111.
3. Калгина И. С. Анализ эффективности механизма государственно-частного партнерства в минерально-сырьевом комплексе Забайкальского края // Вестник Забайкальского государственного университета. 2014. № 5. С. 107–117.
4. Ткаченко И. Н., Евсеева М. В. Возможность применения контрактных форм государственно-частного партнерства и специального инвестиционного контракта при реализации комплексных инвестиционных проектов развития территорий // Государственно-частное партнерство. 2016. Т. 3. № 4. С. 273–290.

## Сведения об авторе

**Евсеева Марина Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия

m.evseeva@inbox.ru

\*\*\*

**Marina V. Evseeva** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Corporate Economics and Business Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

m.evseeva@inbox.ru

## Model of estimation of investment projects of business with state support

**Abstract.** A special investment contract is considered as one of the forms of state support for investment activities of industrial enterprises. Attention is focused on the actualization of the creation of industrial infrastructure. A model for assessing investment projects with state support is proposed to justify the volume of financing of infrastructure projects with the participation of a private party.

**Keywords:** special investment contract; infrastructure project; investments.

◇ ◇ ◇

**А. А. Жукова<sup>1</sup>**

*Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)*

## Перспектива использования механизма проектного управления в экономике региона

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности управления проектной деятельностью на региональном уровне. Анализируется практика реализации проектов государственно-частного партнерства. Разработана схема взаимодействия власти и бизнеса на макрорегиональном уровне для реализации межрегиональных проектов.

**Ключевые слова:** управление проектами; государственно-частное партнерство; региональная проектная деятельность; межрегиональные проекты.

В современном мире большое внимание уделяется проектному подходу. Западные компании начали переход к нему в конце XX –

---

<sup>1</sup> Научный руководитель – И. Н. Ткаченко, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета.

начале XXI в. Проектная деятельность сегодня является крайне актуальной, позволяет мобилизовать ресурсы и снижать затраты на реализацию проекта при грамотном управлении.

Исходя из стандартного определения проекта как временной деятельности, направленной на создание уникальных продуктов, услуг и достижение результатов, проектное управление можно определить как «планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта»<sup>1</sup>. Существует множество видов проектов, но в данной работе акцент делается на классификацию, основанную на уникальности продукта проекта и процесса выполнения работ по нему. В данной классификации выделяется три группы проектов – «мозги» (уникальный продукт разрабатывается новыми методами), «процедура» (типовой продукт создается типовым для компании способом) и «седина» (либо уникальный продукт, созданный типовыми методами, либо наоборот)<sup>2</sup>.

Чаще всего компаниями, специализирующимися на проектной деятельности, реализуются процедурные проекты, более простые в исполнении и дешевые. Для организаций, не являющихся проектными, каждый новый проект уникален, и под него подбираются уникальные процессы. Проекты категории «мозги» часто реализуются в государственных органах<sup>3</sup>.

Согласно материалам Уральского института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, в органах исполнительной государственной власти (далее – ОГВ) субъектов Российской Федерации выделяются следующие виды проектов:

приоритетные (ключевые с точки зрения достижения целей, находятся под контролем ОГВ);

внутренние (проекты подразделений, находятся под контролем руководителя подразделения ОГВ);

внешние (проекты внешних организаций и других ОГВ, подконтрольны ОГВ/или ОГВ является одним из участников проекта).

Внедрение механизма управления проектами в ОГВ обеспечивает достижение таких положительных эффектов для ОГВ, как: повышение

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом: утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст.

<sup>2</sup> Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

<sup>3</sup> Там же.

прозрачности и исполнительской дисциплины; повышение результативности деятельности; перестройка мышления служащего. Бизнес-структуры также могут использовать выгодные условия ГЧП, например, снятие административных барьеров, улучшение инвестиционного климата<sup>1</sup>.

Сфокусировавшись на взаимодействии бизнес-структур и ОГВ, направленного на усиление инвестиционной привлекательности региона, необходимо отметить проекты государственной-частного партнерства (далее – ГЧП). Благодаря применению ГЧП и бизнес, и государство как стейкхолдеры могут установить взаимовыгодное сотрудничество, причем ГЧП создается под конкретные проекты (государственные или частные).

В России по состоянию на начало 2017 г. стадия принятия решения о реализации пройдена по 2 446 инфраструктурным проектам ГЧП, среди которых 17 проектов принадлежат к федеральному уровню, 238 проектов – региональному, 2 191 проект – муниципальному<sup>2</sup>. Инвестиционные обязательства ОГВ и бизнеса по данным проектам составили 2,04 трлн р., из которых 65,4 % принадлежат частным партнерам. Отметим, что 84 % указанных выше проектов реализуются в коммунально-энергетической сфере<sup>3</sup>.

В данном исследовании автором анализируются субъекты Российской Федерации, находящиеся в пределах УрФО (далее – субъекты УрФО), где в 2016 г. началась активная работа по внедрению проектной деятельности в ОГВ, а также по взаимодействию с представителями бизнес-сообщества. В общей сложности аппаратом полномочного представителя Президента Российской Федерации в УрФО (далее – аппарат полномочного представителя) было собрано 23 региональных, межрегиональных и приоритетных проекта стратегического развития субъектов УрФО.

Указанные выше проекты, как видно на рис. 1, рассматриваются и одобряются либо направляются на доработку на единой методической площадке стратегического планирования в УрФО (далее – ЕМП). В рамках ЕМП, организованной аппаратом полномочного представителя и Институтом экономики УрО РАН, возможна координация не только власти и бизнеса, но и науки. Следуя научным разработкам и методикам, возможно улучшение и модернизация всех проектов регионального развития субъектов УрФО.

---

<sup>1</sup> Агентство стратегических инициатив. URL: <https://asi.ru>.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

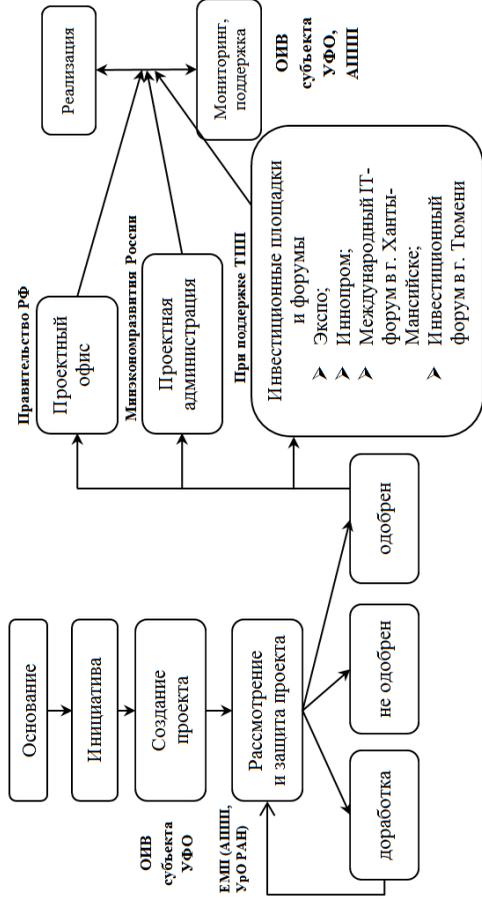


Рис. 1. Схема развития и реализации проекта на региональном и межрегиональном уровнях в субъектах УрФО<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено по: *Министерство экономического развития Российской Федерации*. URL: <http://economy.gov.ru/mines/main/>; *Правительство России*. URL: <http://government.ru>.

Проекты, инициированные ОГВ, в дальнейшем направляются в ведомственные или федеральные проектные офисы (рис. 2), а бизнес-проекты получают возможность быть представленными на различных мероприятиях – форумах, выставках, площадках и т. д.



**Рис. 2.** Организационная структура проектной деятельности в Российской Федерации<sup>1</sup>

Что касается межрегиональных проектов как, например, создание Уральской высокоскоростной железнодорожной магистрали Екатеринбург – Челябинск, создание терминально-логистического комплекса («грузовой деревни»), развитие федеральных автомобильных дорог Уральского федерального округа, «Уральское созвездие», необходимо выработать отдельную схему их реализации и мониторинга. Предложенный автором вариант выделен на рис. 2.

Именно межрегиональные проекты, инициируемые как ОГВ, так и бизнес-сообществом и реализуемые во многом при помощи бизнеса, являются инновационными для экономики регионов, они мобилизуют ресурсы и кадры, способствуют развитию экономики субъектов Российской Федерации. Поэтому выделение макрорегионального уровня в организационной структуре проектной деятельности России является, по мнению автора, целесообразным. Причем координационным ор-

<sup>1</sup> Составлено по: *Министерство* экономического развития Российской Федерации. URL: <http://economy.gov.ru/minec/main/>.

ганом целесообразно обозначить аппарат полномочного представителя, так как именно эта структура, начиная с 2016 г., осуществляет координацию за реализацией проектов ОГВ субъектов УрФО.

### **Сведения об авторе**

**Жукова Анна Андреевна** – магистрант Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
mesye\_annette@mail.ru

\*\*\*

*Anna A. Zhukova* – graduate student, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
mesye\_annette@mail.ru

## **Perspective of use of the project management mechanism in the economy of the region**

**Abstract.** The article considers features of project activity management at the regional level and analyzes the practice of implementing public-private partnership projects. Also the scheme for interaction of government and business at the macro-regional level has been developed for the interregional projects' implementation.

**Keywords:** project management; public private partnership; regional project activity, interregional projects.

◇ ◇ ◇

**А. Н. Злыгостев**

*Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)*

## **Проблемы совершенствования управления персоналом корпоративных организаций в современных условиях**

**Аннотация.** В статье обосновывается тезис о том, что любой корпоративной организации необходимо иметь систему управления персоналом, ориентированную прежде всего на достижение текущих и стратегических целей и задач корпорации без возникающих проблем в ее системе управления. Показано, что наиболее эффективным для оптимизации управления может быть функционально-стоимостной подход к исследованию и совершенствованию системы управления корпораций.

**Ключевые слова:** инновационный процесс; корпоративная организация; управление персоналом; автоматизированные системы управления персоналом; функционально-стоимостной подход.

Эволюционное и революционное течение инновационных процессов с каждым последующим этапом проходило со значительным ускорением, от столетий в первых технологических укладах до нескольких

дней сегодня. «Начиная с 1990-х годов, происходило дальнейшее ускорение инновационных процессов в результате насыщения рынка» [3, с. 18].

Актуальность исследования этих процессов не вызывает сомнений и требует использования и применения наиболее приемлемых с точки зрения эффективности и системности методов и механизмов.

### **Проблемные вопросы совершенствования управления персоналом корпоративных организаций**

В современных условиях процесс формирования имеющих существенное значение для общества инноваций во времени исчисляется часто одним днем, а процесс их внедрения (и эволюционного совершенствования) одним или несколькими месяцами.

Научно-технический и экономический потенциал крупнейших корпораций в мире существенно возрос и укрепился, и определяет ускоренное развитие производительных сил современного общества.

#### **Топ-5 международных центров НИОКР в области биотехнологий (2015 г.)**

Центр НИОКР	Страна	Количество изобретений
1. Компания DuPont	США	407
2. Университет Цзяннань	Китай	287
3. Компания Monsanto	США	229
4. Компания Roche	Швейцария	203
5. Чжэцзянский университет	Китай	200

*Источник:* данные Thompson Reuters, State of innovations 2016 [2, с. 29].

При этом ускорение инновационных процессов формирует диспропорции между количеством появляющихся новшеств и возможностями их реализации. Появляются новые проблемы установления приоритетности отбора наиболее значимых и «отсева» малоперспективных новшеств.

Отсутствие комплексной системной модели решения вышеуказанной проблемы, дающей представление о принципах ее функционирования и взаимодействия с другими типами и уровнями существующих моделей, предопределяет важность осмысления и исследования данной тематики.

В то же время ряд ключевых проблемных вопросов остаются открытыми.

I. Ускорение инновационных процессов уже сейчас приводит к высокой роботизации профессий.

Реальные функции таких должностей как бухгалтер, экономист, аналитик, менеджер, маркетолог в организационной структуре корпораций скоро вполне могут хорошо исполняться субъектами искусственного интеллекта, а в некоторых случаях даже лучше, чем специалист-человек.

Эта тенденция предопределяет последовательное вытеснение биологического человека из сферы хозяйственной деятельности общества.

Управление персоналом корпорации в быстро меняющихся внутренних и внешних условиях хозяйствования является сегодня основой успешности любого вида предпринимательства, особенно для малых и средних корпоративных организаций [1].

Одним из путей разрешения данной проблемы является ориентация дальнейшего развития личности в таких направлениях как: научные исследования; творчество во всех его проявлениях; культурное наследие; формирование, воспитание и развитие индивида на всех уровнях и т. п.

II. Моделирование процесса выявления и совершенствования всего комплекса лучших способностей индивида в общественном производстве требует создания механизма стоимостной мотивации повышения профессионального уровня специалиста-человека в процессе функционирования любого субъекта хозяйственной деятельности общества.

Регулирование процесса управления корпорацией осуществляется известными способами и методами.

1. Материальное стимулирование. Дифференциация функций в должностных рамках по значимости и стоимости сейчас не применяется. При должностной структуре управления существует масса субъективных факторов предвзятых оценок управленческого труда: родственные связи; «дружеская» предрасположенность; симпатии всякого рода и т. п. Задача: разработать такой механизм управления персоналом корпорации, который исключал бы данные проблемные вопросы.

2. Улучшение качества рабочей силы. В корпорации постоянно корректируется система обучения и переподготовки персонала. На это затрачиваются значительные средства, которые как правило удорожают результаты деятельности корпорации. Задача: разработать такую систему повышения профессионального уровня специалистов корпорации, которая позволяла бы мотивировать самого работника к объективному повышению своего профессионального уровня и производительности управленческого труда.

3. Совершенствование организации труда. Этот процесс должен ориентироваться на расширение трудовых функций одним работником, путем обогащения, улучшения условий труда, роста темпа работы сотрудника. Задача: Привести в соответствие метод отбора специалистов управления, обладающих наивысшим уровнем управленческих способностей и получающих объективную стоимостную оценку своего труда.

4. Вовлечение персонала в процесс управления. У сотрудника системы управления корпорации должна быть возможность реализации своих лучших профессиональных способностей, свободно и взвешенно принимать решения о расширении своих полномочий. Задача: разрабо-

тать методику создания объективных условий для реализации профессионального роста сотрудников системы управления корпорации.

5. Моральное стимулирование. Вручение поздравительных и благодарственных писем, корпоративных сувениров в памятные даты, фотографии на досках лучших профессионалов может способствовать существенному повышению производительности управленческого труда.

Построение модели раскрытия потенциала специалиста и определения возможностей его реализации в общественном производстве предполагает разработку механизма функционально-стоимостной оценки труда специалиста, в основе которого положен принцип – индивид с комплексом лучших своих способностей должен иметь соответствующий стоимостной эквивалент при оценке вложенного им труда.

III. Совершенствование должностной организационной структуры управления современной корпорации должно быть направлено на сокращение административно-управленческого персонала при повышении качества его функционирования. Наиболее эффективным для этого может быть применен функционально-стоимостной подход к исследованию системы управления корпорации как действующей, так и формируемой вновь.

### **Заключение**

Функционально-стоимостной подход обладает безусловным преимуществом в процессе поэлементной дифференциации объекта исследования, в нашем случае кадрового персонала управления корпорации. Исследование осуществляется одновременно по функциональным и стоимостным признакам, что позволяет оценивать и выстраивать кадровую структуру корпорации с точки зрения объективности и эффективности функционирования организационной системы управления корпорации и стоимостной значимости ее элементов.

Решение задач и ключевых проблемных вопросов совершенствования систем управления корпораций на современном этапе является актуальным в условиях глобализации экономики и растущей конкуренции на мировых рынках.

### **Библиографический список**

1. *Анализ* экономического потенциала корпорации: учеб. пособие / И. Н. Ткаченко, Е. Н. Стариков, Е. В. Потапцева; отв. за вып. В. Ж. Дубровский. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2012.

2. *Инновации* и корпорации. По результатам реализации проекта Tech Days (РВК и Fitma) / Исследовательский центр компании «Делойт». М., 2017.

3. Тебекина А. А., Тебекин А. В. Эволюция развития моделей инновационного процесса // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление. 2015. № 3(14). С. 15–20.

### **Сведения об авторе**

**Злыгостев Александр Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
alexstarnov@yandex.ru

\*\*\*

**Alexander N. Zlygostev** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Corporate Economics and Business Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
alexstarnov@yandex.ru

### **Problems of improvement of human resource management of the corporate organizations in modern conditions**

**Abstract.** The article substantiates the thesis that any corporate organization needs to have a personnel management system focused primarily on achieving current and strategic goals and objectives of the corporation without emerging problems in its management system. It is shown that the most effective for optimizing management can be a functional and cost approach to research and improvement of the corporate governance system.

**Keywords:** innovative process; corporate organization; human resource management; automated control systems for personnel; functional and cost approach.

◇ ◇ ◇

**Ю. А. Калашникова**  
ООО «Технопарк Новатор»  
(Челябинск),  
**Г. Н. Пряхин**

Челябинский государственный университет  
(Челябинск)

## **Формирование и развитие инновационной инфраструктуры Челябинской области**

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы формирования инновационной инфраструктуры в регионе. Изучены инновационная система Челябинской области, цепочка формирования и развития инновационного продукта. Выделены виды технопарков Челябинской области. На основе опросов руководителей промышленных (отраслевых) предприятий определены основные проблемы, связанные с развитием инновационной деятельности в регионе. Выявлены основные виды инфраструктуры поддержки предпринимательства в регионе.

**Ключевые слова:** инновационная инфраструктура; элементы инновационной инфраструктуры; технопарки; бизнес-инкубатор; инновационная среда; рейтинг инновационных регионов; инновационная деятельность; инновационные предприятия; инновационный продукт.

Сегодня как никогда государственная политика страны направлена на активизацию инновационной деятельности, именно она способна обеспечить развитие и устойчивую динамику экономического роста России и ее регионов за счет выпуска конкурентоспособной наукоемкой продукции [1].

Эффективность функционирования инновационной инфраструктуры в регионах зависит в свою очередь от согласованности ее элементов, важнейшим из которых может стать промышленные и технологические парки. Технопарки, по мнению Т. В. Какатуновой могут являться одним из основных инструментов реализации государственной и региональной инновационной политики [2].

В свою очередь, при создании и обеспечении деятельности технопарков стоит учитывать их региональную специфику. Поэтому важно конкретизировать понятие технопарка как элемента региональной инновационной инфраструктуры.

В Национальном стандарте Российской Федерации под технопарком понимается, управляемый управляющей компанией комплекс объектов коммунальной, транспортной и технологической инфраструктуры, обеспечивающий полный цикл услуг по размещению и развитию инновационных компаний, размещению и развитию инновационных компаний, являющихся резидентами технопарка<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р 56425-2015. Технопарки. Требования.

По нашему мнению, технопарки – это объекты инновационной инфраструктуры, предоставляющие свои площадки для разработки и коммерциализации высоких технологий, для размещения малых инновационных предприятий, стартапов, инвесторов, образовательных организаций. Также технопарки – организации, предлагающие резидентам услуги развития бизнеса и необходимую инфраструктуру, включая офисные помещения и центр коллективного пользования.

В основном, технопарки создаются на базе университетов, научно-исследовательских организаций и промышленных предприятий. Резиденты технопарков – малые и высокотехнологичные инновационные компании, обеспеченные условиями для разработки инновационных товаров и услуг, находящиеся на различных стадиях коммерческого освоения научных знаний и наукоемких технологий. Технопарки нацелены на стимулирование взаимодействия между высокотехнологичными предприятиями и инновационными институтами [3].

В структуру технопарка входят консультационный, информационный, маркетинговый и учебный центры, лаборатории, промышленные зоны, предлагающие широкий спектр оказываемых услуг. Одним из структурных подразделений в составе технопарка может быть бизнес-инкубатор.

Сегодня в Российской Федерации существует более 110 технопарков. В рамках комплексной программы развития технопарков в сфере высоких технологий было построено 12 технопарков в десяти субъектах РФ. Инвестиции в программу из федерального бюджета составили 13,4 млрд р., субъекты РФ вложили 19,5 млрд р. Механизм поддержки регионов, создающих технопарки в сфере высоких технологий, позволяет субъектам РФ претендовать на возмещение части денежных средств, использованных при строительстве инфраструктуры технопарков, за счет федеральных субсидий.

Наиболее успешным регионом в реализации инновационной политики является Республика Татарстан. На данный момент в республике насчитывают одну особую экономическую зону, пять технопарков, три технологических парка, два промышленных парка, один технополис, семь бизнес-инкубаторов [3].

Однако, что касается позиции Челябинской области, согласно рейтингу Ассоциации инновационных регионов России (далее АИРР) в 2016 г., то регион занимает 21-е место (0,47 и 122,6 %) и находится в группе средне-сильных инноваторов<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Рейтинг* инновационных регионов России: версия 2016 / Ассоциация инновационных регионов России. URL: [http://www.i-regions.org/images/files/presentations/AIRR\\_26.12.pdf](http://www.i-regions.org/images/files/presentations/AIRR_26.12.pdf).

Сегодня позиции Челябинской области достаточно сильные. Государственные структуры региона активно стараются поддерживать и развивать инновационную инфраструктуру Челябинской области, чем обуславливается создание различных фондов и институтов поддержки для субъектов инновационной деятельности в регионе.

В настоящее время в Челябинской области созданы около 10 технопарковых структур. Наиболее значимыми являются ООО «Технопарк Новатор», ЗАО «Челябинский завод технологической оснастки», НП «Технопарк ЮУрГУ-Полет», НП «Инновационный технопарк МГТУ», ООО «Парк ИТ».

В зависимости от сделанного акцента в нашем определении технопарка на его функции с учетом региональной специфики инновационной деятельности нами предложено подразделение технопарков на следующие виды (см. таблицу).

**Виды технопарков в Челябинской области**

Вид	Основные функции	Специфика
Инновационный технопарк	Объединяет ресурсы научных, проектно-конструкторских, промышленных организаций, учебных заведений с целью создания материально-технической, сервисной, финансовой для поддержки и коммерциализации инноваций	Развитие научных исследований и разработок, внедрение результатов научной деятельности в производство; создание и развитие новых наукоемких технологий и организация производства конкурентоспособной продукции; развитие межрегиональных и международных связей в инновационной сфере
ИТ-технопарк	Объединение ИТ-компаний в одном месте для создания и вывода нового высокотехнологичного продукта на рынок	Обеспечение максимально благоприятных условий для стартапов и развивающихся ИТ-компаний; использование общего потенциала для проектов регионального и федерального уровней
Технопарк на базе вуза	Объединяет и развивает научные исследования и разработки, внедряет результаты научной деятельности в производство; привлечение к активной предпринимательской деятельности профессорско-преподавательского состава и студентов ВУЗов	Создание благоприятных условий работы инновационной деятельности в процессе доведения научных разработок до опытных образцов, а также научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, в производственном освоении их результатов
Производственный технопарк (технопарк на базе промышленного предприятия)	Задействование мощностей предприятия на выгодных условиях, в том числе сдача в аренду недвижимого имущества;	Привлечение и задействование квалифицированного персонала; внедрение и коммерциализация инновационных проектов; улучшает деловой имидж предприятия;

Вид	Основные функции	Специфика
	проведение опытно-конструкторских работ, создание опытных образцов инновационной продукции	созданные условия в технопарке, позволяют предприятию найти новых партнеров для реализации проектов; стимулирование научно-технологической сферы для всестороннего использования производственного потенциала промышленных предприятий

Несмотря, на уже созданные в регионе технопарки, реализующие разные этапы инновационного процесса многие из них в Челябинской области неизбежно сталкиваются с рядом проблем.

Нами в процессе исследования разработана схема инновационной системы Челябинской области (см. рисунок), в которой отражены взаимосвязь и взаимообусловленность элементов инновационной инфраструктуры. Показаны слабые или отсутствие каких-либо связей в процессе продвижения идеи до конечного выпуска инновационного продукта.

В рамках первого Форума для предприятий производственной отрасли «Малый и средний производственный бизнес – будущее экономики страны» 16 октября 2015 г. на дискуссионной площадке «Инфраструктура развития производственного предпринимательства Челябинской области» нами был проведен экспертный опрос среди руководителей промышленных предприятий, Правительства, регионального отделения «Опора России», фондов содействия кредитования малого предпринимательства Челябинской области и других бизнес сообществ по вопросам развития малого бизнеса в регионе, законодательной практики, инфраструктурной и финансовой поддержки малых и средних предприятий (МСП).

Особое внимание в данном опросе мы уделили вопросам функционирования инновационной инфраструктуры и поддержки малого и среднего бизнеса, как важнейшему драйверу развития производственного предпринимательства.

Так, в Челябинской области большинство технопарков являются частными и испытывают трудности в основном с финансовой стороны. Не смотря на то, что существуют различные виды поддержки на федеральном и региональном уровнях. Например, на федеральном уровне, в целях оказания финансовой поддержки на исполнение расходных обязательств, возникающих при выполнении органами государственной власти субъектов Российской Федерации, предоставляются субсидии, однако для ее получения слишком строгие критерии.

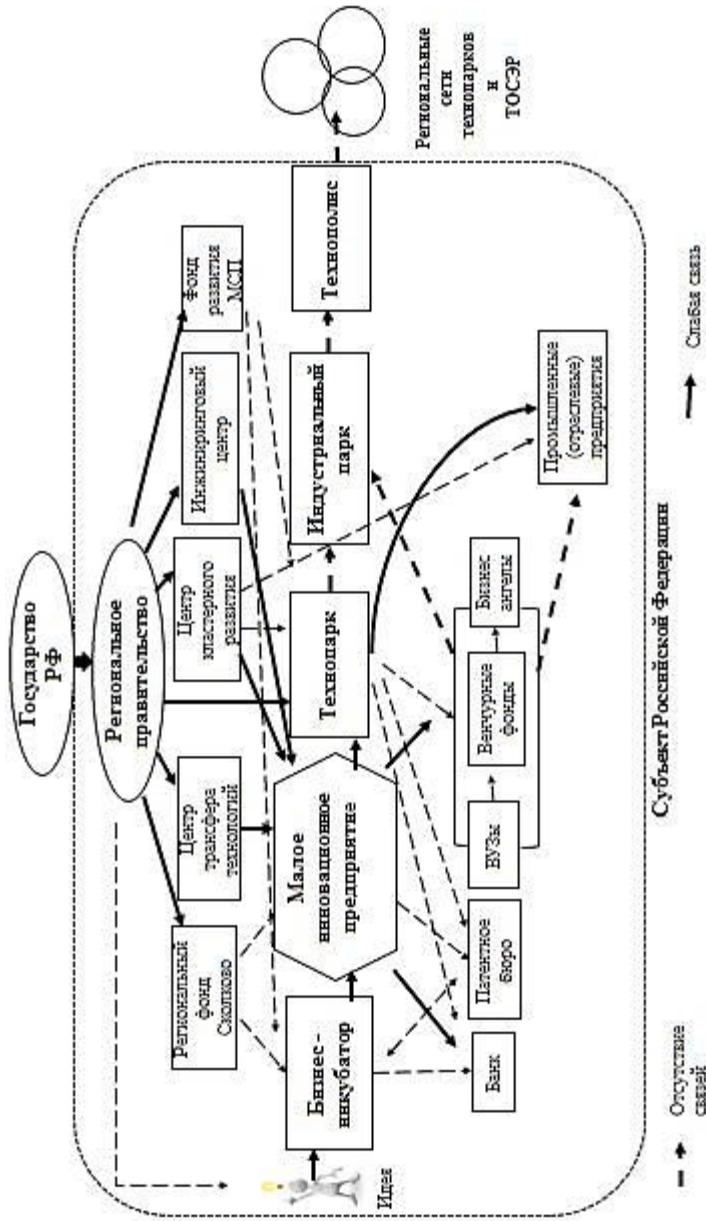


Схема инновационной системы Челябинской области

Проблемой является финансирование в собственную инфраструктуру, поскольку высокая стоимость и низкая доступность кредитов.

В целях инфраструктурной поддержки деятельности в Челябинской области в настоящее время создано множество фондов и центров. Сегодня у бизнес сообщества возникает путаница, в каком фонде или центре можно получить консультационно-информационные услуги и содействие в привлечении федерального финансирования.

Учитывая, наличие существующей инфраструктуры поддержки МСП для внесения ясности бизнес-сообществам, необходимо:

объединить и сформировать всю инфраструктуру поддержки области в единое информационное пространство, стимулировать сотрудничество между организациями сложившейся инфраструктуры поддержки предпринимательства региона в целях оказания ими различных форм поддержки;

определить лучшие практики поддержки предпринимательства в регионах для целей масштабирования и обмена опытом. Сформировать реестр инфраструктурных проектов;

содействовать удовлетворению потребностей малого и среднего бизнеса региона, в инновационной сфере, в том числе посредством совершенствования законодательной базы для создания индустриальных кластеров и технопарков;

инновационная инфраструктура должна быть целостная и равномерно распределена по всей территории региона;

систематизировать существующие меры по государственной и региональной финансовой поддержке элементов инновационной инфраструктуры для всех регионов России.

Для преодоления разрывов в инновационной инфраструктуре Челябинской области и обеспечения завершенности инновационного процесса, необходимо не только создавать новые объекты инновационной инфраструктуры, но и использовать инструменты интеграции для привлечения уже существующих объектов инновационной инфраструктуры. Только тогда будет эффективно функционировать инновационная инфраструктура. В Челябинской области есть все возможности для развития инновационной инфраструктуры, которые в полной мере приведут к эффективному увеличению экономического потенциала региона.

#### **Библиографический список**

1. *Дмитриевских М. В., Татьянакина А. А., Шиндина Т. А.* Инновационная инфраструктура региона: сущность, состав и тенденции развития // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М. Ф. Решетнева. 2010. № 2. С. 143–145.

2. *Какатунова Т. В.* Организационно-экономические механизмы развития региональных технопарковых структур: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007.

3. *Калашикова Ю. А., Костарева Л. В.* Инновационная инфраструктура Южного Урала // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 11(366). Вып. 49. С. 64–70.

### **Сведения об авторах**

**Калашикова Юлия Александровна** – заместитель директора ООО «Технопарк Новатор», г. Челябинск, Россия

zajaz@yandex.ru

**Пряхин Геннадий Николаевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории и регионального развития Челябинского государственного университета, г. Челябинск, Россия  
Pgn248@csu.ru

\*\*\*

**Yulia A. Kalashnikova** – Deputy Director, LLC “Technopark Innovator“, Chelyabinsk, Russia

zajaz@yandex.ru

**Gennady N. Pryakhin** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economic Theory and Regional Development, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

Pgn248@csu.ru

## **Formation and development of innovative infrastructure of Chelyabinsk region**

**Abstract.** The article deals with the formation of innovative infrastructure in the region. The innovative system of the Chelyabinsk region, a chain of formation and development of an innovative product are studied. The types of technoparks of the Chelyabinsk region are singled out. On the basis of the managers of the industrial (industry-specific) enterprises polls, major problems associated with the development of innovative activity in the region were identified. Main types of infrastructure for business support in the region are identified.

**Keywords:** innovative infrastructure; elements of innovation infrastructure; technology parks; business incubator; innovative environment; innovation regions rating; innovative activity; innovative enterprises; innovative product.

◇ ◇ ◇

**Н. А. Королева, Е. Н. Шарова**  
Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)

## **Комплексный подход к оценке риска инвестиционных проектов**

**Аннотация.** Предложен комплексный подход в совершенствовании оценки эффективности инвестиционных проектов на основе методов имитационного моделирования Монте-Карло и теории нечетких множеств. Решение задачи об инвестиционной привлекательности проекта с возможностью одновременного рассмотрения и оценки нескольких вариантов расчета его риска реализовано в рамках пакета AnyLogic.

**Ключевые слова:** инвестиционный проект; оценка риска; имитационное моделирование; метод Монте-Карло; теория нечетких множеств.

Оценка финансовой привлекательности инвестиционных проектов, как правило, до сих пор осуществляется с использованием широко распространенных показателей, таких как NPV, внутренняя норма доходности и т. д. Реализация любого проекта связана с определенной степенью различных рисков, которые порождаются, в частности, неопределенностью факторов бизнес окружения предприятия.

Действительно, инвестиционный проект предполагает планирование во времени трех основных денежных потоков: потока инвестиций, потока текущих (операционных) платежей и потока поступлений. Ни поток текущих платежей, ни поток поступлений не могут быть спланированы вполне точно, поскольку нет и не может быть полной определенности относительно будущего состояния рынка. Цена и объемы реализуемой продукции, цены на сырье и материалы и прочие денежно-стоимостные параметры среды по факту их осуществления в будущем могут сильно различаться с предполагаемыми плановыми значениями, которые оцениваются с позиций сегодняшнего дня.

Таким образом, неустраняемая информационная неопределенность влечет столь же неустраняемый риск принятия инвестиционных решений. Всегда остается возможность того, что проект, признанный состоятельным, окажется de-facto убыточным, поскольку достигнутые в ходе инвестиционного процесса значения параметров отклонились от плановых, или же какие-либо факторы вообще не были учтены.

Существует несколько подходов к учету неопределенности в оценке инвестиционного проекта. Среди них следует отметить методы имитационного моделирования, к преимуществам которых относятся:

1) имитация является единственным способом исследования поведения системы, так как проведение реальных экспериментов с эконо-

мическими системами, по крайней мере, неразумно, требует значительных затрат и вряд ли осуществимо на практике.

2) в условиях недостаточной информации для принятия решений отсутствующие фактические данные заменяются величинами, полученными в процессе имитационного эксперимента (т. е. сгенерированными компьютером).

Оценка риска инвестиционного проекта проведем с использованием двух методов:

1) ставшего традиционным методом имитационного моделирования – метод Монте-Карло;

2) инновационного метода, основанного на теории нечетких множеств.

Этапы метода Монте-Карло можно представить в виде следующей схемы [2]:

1) установить взаимосвязи между исходными и выходными показателями в виде математического уравнения или неравенства;

2) задать законы распределения вероятностей для ключевых параметров модели;

3) провести компьютерную имитацию значений ключевых параметров модели;

4) рассчитать основные характеристики распределений исходных и выходных показателей;

5) провести анализ полученных результатов и принять решение.

Метод Монте-Карло, реализованный в рамках всеми известного пакета Microsoft Excel, нашел широкое применение в оценке риска инвестиционных проектов [2]. Однако он имеет массу недостатков с технической точки зрения: повторение однотипных операций, методичное и качественное заполнение ячеек таблицы формулами, ограниченность имитационных экспериментов, отсутствие научной новизны. Для устранения этих недостатков, метод Монте-Карло был реализован в рамках отечественного программного продукта имитационного моделирования AnyLogic [1], который является единственным российским профессиональным инструментом, успешно конкурирующим на мировом рынке. AnyLogic был разработан сравнительно недавно на основе новых идей в области информационных технологий, теории параллельных взаимодействующих процессов и теории гибридных систем.

В качестве примера был рассмотрен инвестиционный проект по внедрению ленточно-отрезного станка МЕВА со следующими параметрами и их начальными значениями: начальная сумма инвестиции (6791,65 тыс. р.); срок реализации инвестиционного проекта (6 лет); норма амортизации приобретенных ОС (10 %); ставка дисконта (20 %);

налог на имущество (2 %); налог на прибыль (24 %); предполагаемый объем продаж (36 625 тн); изменение текущих затрат на выпуск единицы продукции (105 р.); возможное отклонение от предполагаемого объема продаж (10 000 тн); возможное отклонение от изменения затрат на выпуск единицы продукции (5 р.). Два последних параметра позволяют учесть неопределенность в реализации инвестиционного проекта. Их значения выбираются на основе согласованного мнения экспертов компании.

В рамках построенной имитационной модели в результате практически бесконечной серии экспериментов были сгенерированы следующие возможные наборы данных: объемов продаж; «экономии» затрат; потоков денежных средств; NPV. На основе этих наборов также были рассчитаны стандартные статистические характеристики рассмотренных показателей: количество реализаций, среднее, минимальное и максимальное значения, дисперсия, среднееквадратическое отклонение и доверительный интервал для среднего значения. Оценку риска инвестиционного проекта можно определить как отношение площади под кривой где  $NPV < 0$  к общей площади под кривой распределения NPV. В нашем примере при заданных начальных условиях риск принятия инвестиционного проекта составляет в среднем 20,573 %.

Следующим инструментом, который позволяет измерять возможности, является теория нечетких множеств. Нечетко-множественные формализмы – это наиболее естественный язык моделирования неопределенности, который применяется для решения различных экономических задач.

Суть метода оценки эффективности (или риска) инвестиционного проекта с помощью теории нечетких множеств заключается в следующем.

1. Рассчитывается комплексный показатель оценки степени риска V&M [3]. Степень риска V&M принимает значения от 0 до 1.

Основными предпосылками метода расчета V&M является получение трех значений чистой современной стоимости инвестиций:  $NPV_{\min}$  – минимальное значение показателя,  $NPV_{\text{exp}}$  – среднеожидаемое (рассчитанное в прогнозной модели) значение показателя и  $NPV_{\max}$  – максимальное значение показателя. Под эффективными инвестициями подразумевается множество состояний инвестиционного процесса, когда реальная современная стоимость проекта больше нуля.

2. На основе рассчитанного показателя степени риска принимается решение о реализации (или отклонении) инвестиционного проекта.

Каждый инвестор, исходя из своих инвестиционных предпочтений, может классифицировать значения V&M, выделив для себя отрезок неприемлемых значений риска.

Подход, основанный на нечетких множествах позволяет получить полный спектр возможных сценариев инвестиционного процесса, что более точнее позволяет оценить интегральную меру ожидания негативных результатов инвестиционного процесса, то есть степень инвестиционного риска.

Решение задачи об инвестиционной привлекательности проекта с возможностью одновременного рассмотрения и оценки нескольких вариантов расчета его риска, реализованной в рамках AnyLogic (рис. 1).



Показатели	Объем заготовок	Экономия затрат	Поток ден.средств	NPV
Среднее	36 741,829	3 856,135	2 311,362	894,807
Станд.отклон.	4 044,473	430,573	327,329	1 088,536
Кoeff.вар.	0,11	0,112	0,142	1,217
Минимум	26 829,365	2 703,143	1 434,99	-2 019,576
Максимум	46 386,184	4 957,216	3 148,086	3 677,341

**Рис. 1.** Решение задачи об инвестиционной привлекательности проекта

Показатели риска, рассчитанные различными способами, отличаются в результате:

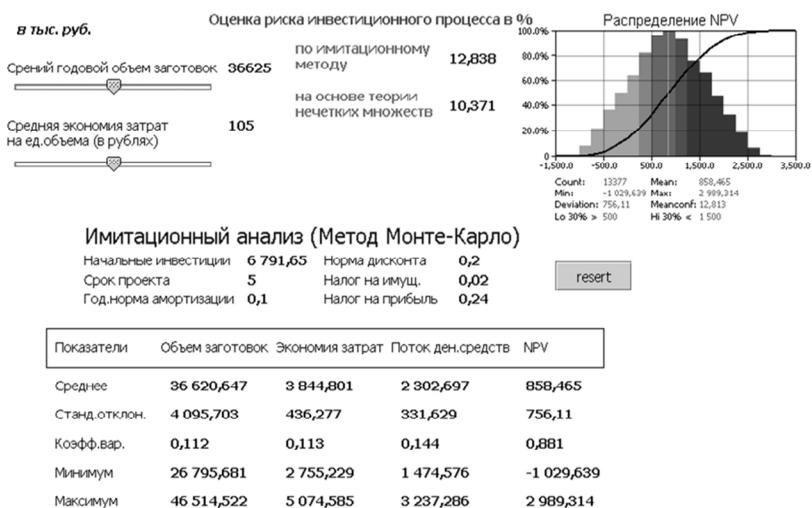
- 1) применения различных методик их расчета;
- 2) различных предположений о характере распределения входных параметров (объема выпуска и снижения затрат на выпуск одного изделия).

Именно комплексная оценка риска, полученная с привлечением различных методик ее расчета и с различным характером распределения входных параметров, дает более реалистическую картину возможной реализации проекта и повышает его достоверность и качество.

Простейший прием – нахождение среднего значения. Для нашего примера среднее значение риска составляет:  $\approx \frac{20,573 + 16,874}{2} \approx 18,7\%$ .

Следует отметить, что уровень надежности показателя риска, рассчитанного по методу Моте-Карло, зависит от количества имитационных экспериментов. Чем больше экспериментов, тем более устойчив показатель риска к дальнейшему их увеличению.

Разработанная модель позволяет также оценивать риск инвестиционного проекта не только на стадии его проектирования, но и в ходе его реализации. Например, если известно, что дисконтированный поток денежных средств за первый год реализации проекта составил 2 400 тыс. р., тогда схема риска последующих этапов инвестиционного риска выглядит немного иначе (рис. 2).



**Рис. 2.** Схема последующих этапов инвестиционного риска в случае заданного дисконтированного потока денежных средств за первый год реализации проекта

Как видно из рисунка, после первого года реализации проекта риск снизился и примерно составляет:  $\approx \frac{12,838 + 10,371}{2} \approx 11,6\%$ . Таким образом, у инвестора появляется эффективный инструмент контроля эффективности инвестиционного процесса на разных этапах его реализации.

### Библиографический список

1. *Карпов Ю.* Имитационное моделирование систем. Введение в моделирование с AnyLogic 5. СПб.: БХВ С.-Петербург, 2005.
2. *Лукаевич И. Я.* Анализ финансовых операций. М.: Юнити, 1998.
3. *Недосекин А. О.* Нечетко-множественный анализ риска фондовых инвестиций. СПб.: Сезам, 2002.

#### Сведения об авторах

**Королева Нина Анатольевна** – кандидат физико-математических наук, доцент кафедры бизнес-информатики Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
koroleva-nina@yandex.ru

**Шарова Екатерина Николаевна** – старший преподаватель кафедры иностранных языков Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
sharoen2012@yandex.ru

\*\*\*

**Nina A. Koroleva** – Candidate of Sciences (Physics and Mathematics), Associate Professor of the Department of Business Informatics, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
koroleva-nina@yandex.ru

**Ekaterina N. Sharova** – senior lecturer of Department of Foreign Languages, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
sharoen2012@yandex.ru

### Complex approach to the evaluation of innovative projects risk

**Abstract.** A complex approach in improving the evaluation of projects investment efficiency based on simulation modelling method Monte Carlo and fuzzy sets theory is offered. The problem's solution of project investment attractiveness with the possibility of analyzing and at the same time evaluating several variants of risk calculation is realized in AnyLogic package.

**Keywords:** investment project; risk evaluation; simulation modelling; Monte Carlo method; fuzzy sets theory.

◇ ◇ ◇

**P. P. Krylatkov, O. O. Podolyak**

*Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin  
(Ekaterinburg)*

## **Industrial enterprises integrity agency approaches systematization within corporate management**

**Abstract.** In the article the control systems of the industrial enterprise integrity in directive and market economy are compared. The integrity concept of the industrial enterprise as necessary condition of its success in the market is discussed. The substantial model of formation and manifestation of the industrial enterprise integrity property is presented. Systematization of the agency relations major factors is carried out. The factors priorities formation models within corporate management are offered. Two groups of economic subjects which motivation and interests define strategic orientation of the enterprises are allocated: the agent – the state and the agent – hired managers. As a result of the research, for different groups sets of priorities on the basis of which the agents make the operating decisions on the enterprises integrity adaptation and transformation in highly dynamic market are revealed and presented.

**Keywords:** industrial enterprise; corporate management; integrity of the enterprise; principal; agent; priorities; management approaches.

### **Introduction**

Researchers are interested in the enterprises management problems since the end of the XIX century. Generally researchers, starting with F. Taylor, G. Emerson, etc. were engaged in organizational structures, and didn't work with other approaches. The significant contribution to the management structures design theory and methodology were made by R. Akoff [1], S. Beer [12], L. Bertalanffy [13], V. M. Mesarovich, G. Mintzberg, etc. Among the Russian scientists the most known are A. A. Bogdanov [2], B. Milner [8], V. Aliyev, E. Korotkov [5], A. Prigozhin [9], I. N. Tkachenko [18] and many others.

Market transformations of the end of the XX century have considerably changed a situation in the domestic industry. The reform scope was vast [7]: there were 26,9 thousand industrial enterprises at which 23,1 million people of industrial and production personnel worked in USSR in 1990. According to the Federal State Statistics Service data, the number of the processing enterprises in the Russian Federation has reached already 411 964 in 2015, with a number of occupied – 7 159 thousand. These figures indicate large-scale restructuring of the country's industrial production and, first of all, division of former enterprises and formation of large number of the new enterprises.

But not only the quantitative changes are existed; there are changes in the content and organizational entity of the enterprises management system.

Absolutely new concepts and their institutional implementations became current: societies, associations, production cooperatives, holdings, financial – industrial groups, concerns, associations, the unions, consortia, etc. which demanded from managers' different knowledge and abilities. the new phenomenon – corporate management appeared in the country with organizing of enormous number of joint-stock companies [11; 14].

Corporate management is considered as the management component by researchers and practitioners which is carried out by the highest level of management taking into consideration the interests of shareholders and other persons whose activity is connected with corporation. *Effective corporate management has to establish balance between the economic and social targets, between individual and public interests and also provide stable and steady functioning of the company.* Such system means existence of certain relations between managers of the company, its board of directors, shareholders and other interested subjects [16; 18].

The opportunities which have opened from the beginning from the mass public industries privatization have generated the wide motivational space and new groups of priorities differing in very big variety for the corporate agents [4].

In this research the authors' definition of the enterprise is: *complete organizational and technological set of structures, functions and resources, joint in a business portfolio, which maintenance and development the owner considers expedient and necessary for achievement of the economic targets, manifestation of competences and competitive advantages creation in the market of production and services.* The concept of the industrial enterprise integrity definition is: *the compliance to requirements of the market to the consumer value of production, set of its structural, functional and resource components defined as its completeness, proportionality and sufficiency and also coherence of the specified components for achievement of the enterprise economic targets* [6].

The enterprise integrity is a result of his adaptation to requirements of the external environment, first of all, of the corresponding market (suppliers, consumers, financial, work, etc.), subjects of public administration, society. Requirements of the external environment are transformed by the owner and management of the enterprise and formulated in the form of priorities on the basis of which it functions and develops. It is clear, that if the ideas of the owners or the managers don't coincide with requirements of the market, then their enterprise will be noncompetitive.

Unlike command economy where problems of the industrial enterprises integrity were solved, at least, at the level of the branch ministries, in market economy these questions have turned into competence of the enterprises. The enterprises have appeared in the new environment: economic activi-

ty freedom in the conditions of the competitive business between economic entities, high uncertainty of supply and demand [3; 19], existence of risks and responsibility for the made administrative decisions [15; 17].

### **Systematization of the agency approaches to the industrial enterprise integrity**

In some publications, for example [10], it is specified that in Russia the negative 'insider model of corporate management' was created. This model provides realization of the dominating shareholders and management interests to the detriment of investors. Really, high dispersion of the share capital at the first stage of privatization and also managers mass buying up of actions at employees of the enterprises for concentration of own equity stake – have led to transfer the huge powers authority to corporations managers surpassing the owner's powers. Besides, it was promoted by: weak participation of investment funds, other financial investors and the state in corporations' management.

In the economic space which has developed as a result of market transformations it is possible to allocate two groups of the subjects performing agency functions. The authors' researches confirm a hypothesis of presence at the allocated 'groups of interests' of various approaches to the enterprise integrity and its management.

#### **1 group (The agent – the state).**

The main motivation is to produce the production, significant for the state, and support of society. *The state (represented by the federal government)* – allocates strategically important enterprises and operates it. Territorial subjects of the federation, municipalities (represented by subfederal and municipal government) – maintain the economic and social importance of the enterprises in territories. For subjects of the first group the results achievement basis is the enterprises activity for production.

#### **2 group (The agent – the manager).**

*The agent* – the production investor (The effective owner) – forms the competitive enterprise and develops it, providing implementation of obligations before: state, society, market and workers. In essence – such agent for the long period have connected his wellbeing with steady and productive functioning of the enterprise.

*The agent* – the financial investor (most often is a majority shareholder of the enterprise, the owner of the operating finance, investment company or bank) – who forms the long-term financially – production asset in the form of a portfolio of the enterprises. At the same time, most often, such agent doesn't assume the solution of expensive production – technological tasks in the financial tools.

Nevertheless, it would be wrong to consider that we discuss only the financial asset because the profits in this case are made by the correct selec-

tion of competitive technologies and the production organization. The main idea is the integrity of the separate enterprises, and integrity of the enterprises portfolio belonging to the agent – the financial investor, because the profit got by him depends on competent formation and management of this integrity.

*The agent – the speculator* buys up and resells the enterprises or its assets in short-term speculative transactions. Unlike the owner – the investor (principal), he has the short-term financial objectives, i. e. makes investments in the enterprise answering his current financial purpose. For him all enterprise or only its part represents financially – a production asset with the determined cost of purchase and possible cost of sale.

From a position of macroeconomic it is possible to note that speculators carry out cleaning of economic space from the noncompetitive enterprises that fits into a paradigm of market economy. At the same time, it is not a secret that very often the enterprises are led up to a condition of bankruptcy by the speculators to get them at minimum price. According to authors, the role of the industrial market speculators demands a separate research.

*The agent – the inefficient owner* – quite consciously considers the enterprise as a temporary source of income. The professionally – logical analysis gives all grounds to believe that a set of priorities for the inefficient owner includes one position: receiving as the biggest profit by all means including concealment of taxable income. According to authors, one of the main characteristics of the inefficient owner is a lack of necessary market competences, the investigation of what is his counterproductive activity which finally, has destructive character.

Inefficient owners play extremely negative role and cause damage to both the state, and economy, and the market, and society. Unfortunately, an impression is made that the domestic legislation doesn't pay due attention to development of the laws regulating and limiting the inefficient owners activity. Possible corrective actions on them is a repayment and even nationalization of the enterprises, for the purpose of their preservation as a production facility and that isn't less important – as socially important object.

The results of the carried-out analysis of the agency relations morphology during the forming and management of the enterprises integrity are reduced in the table.

#### Agency relations morphology

Agent – approach	Main motivation	The created priorities
The state, territorial subjects of the federation, municipalities – <i>operational approach</i>	Release of significant production and support of society	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementation of plans for production.</li> <li>2. Expansion of a share in the international market of production.</li> <li>3. Growth of the hi-tech production share.</li> <li>4. Introduction the importsubstitution of technologies.</li> <li>5. Release of the export production.</li> </ol>

Table (concluded)

Agent – approach	Main motivation	The created priorities
		6. Updating the equipment. 7. Reduction the terms of new production development . 8. Preservation of the enterprise personnel. 9. Maintenance of socially acceptable wage level
The agent – the production investor (the effective owner) – <i>operational approach</i>	Motivational chain: the enterprise – production – the consumer – the profit	1. Production volume. 2. Market share of production. 3. Quality of products. 4. Innovation of products. 5. Reduction the development terms of new production. 6. Level of expenses. 7. Profit volume. 8. Level of the employee's salary. 9. Social climate at the enterprise
The agent – the financial investor – <i>financial approach</i>	Receiving profit and growth of the capital	1. Cost of a portfolio of the enterprises. 2. Profitability of equity. 3. Liquidity of a portfolio of the enterprises. 4. Degree of portfolio of the enterprises risk
The agent – the speculator – <i>speculative approach</i>	Receiving the maximum profit in the transaction	1. Margin size from the transaction. 2. The cost of borrowed funds. 3. Costs for the acquisition of an enterprise. 4. Degree of risk
The agent – the inefficient owner – <i>irrational approach</i>	Receiving income	1. Maximizing income. 2. Minimization of payments

Results of the analysis of the agency relations during the forming and management of the enterprise integrity.

### Conclusion

From the given analysis above the subject – object relations concerning formation and control of production integrity it is possible to draw the following conclusion, important for the studied subject. As reliable participants of creation and control of the integral industrial enterprise which is turning out products for the national economy it is possible to consider the following agents of economic space:

the state in the person of federal government;  
regions and municipalities in the person of subfederal government;  
effective owners.

### References

1. *Акофф Р., Эмери М.* О целеустремленных системах: пер. с англ. М.: Советское радио, 1974.
2. *Богданов А. А.* Тектология. Всеобщая организационная наука. М.: Финансы, 2003.

3. *Гараедаги Дж.* Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов Букс, 2010.
4. *Дерябина М. А.* Корпоративное управление в переходной экономике // *Общественные науки и современность.* 2001. № 5. С. 39–46.
5. *Коротков Э. М.* Исследование систем управления. М.: Дека, 2000.
6. *Крылатков П. П.* Типология управленческих подходов к целостности машиностроительного предприятия // *Организатор производства.* 2012. № 2(53). С. 30–38.
7. *Куда идет Россия.* Белая книга реформ / сост.: С. Г. Кара-Мурза, С. А. Батчиков, С. Ю. Глазьев. М.: Алгоритм, 2008.
8. *Мильнер Б. З.* Теория организации: учебник. М.: ИНФРА-М, 2006.
9. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
10. *Шейн В. И., Жуплев А. В.* Корпоративный менеджмент. Опыт России и США. М., 2007.
11. *Becht M., Bolton P., Roell A.* Corporate Governance and Control // *Handbook of the Economics of Finance* / eds.: G. Constantinides, M. Harris, R. Stulz. North-Holland, 2002.
12. *Beer S.* Below the Twilight Arch – a Mythology of System // *General Systems.* Vol. V. 1960. P. 9–20.
13. *Bertalanffy L. von.* General System Theory as Integrating Factor in Contemporary Science and in Philosophy // *Akten des XIV. Internationalen Kongresses fur Philosophie.* Bd. Wien, 1968. P. 335–340.
14. *Joe Studwell* How Asia Works: Success and Failure in the World's Most Dynamic Region. Alpina Pabliisher, 2016.
15. *Kurudzhi Y.* Development of the optimization model of production and delivery plans taking into account uncertainty factors // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2015. Vol. 4, no. 3. P. 12–15.
16. *Rykunich A. Iu.* Managing critical infrastructure at the machine building plant // 2nd International Conference on the political, technological, economic and social processes held by SCIEURO in London (July, 2013). London, 2013. P. 167.
17. *Sun C.-S., Xue X.-L.* Supply chain risk and its aversion // *Harbin Gongye Daxue Xuebao: Journal of Harbin Institute of Technology.* 2004. 36 (Suppl.). P. 40–44.
18. *Tkachenko I.* Key features of the Russian model of Corporate Governance / *Transforming Governance: New Values, New Systems in New Business Environment* / ed. by M. Aluchna, Guler Aras. Gower Publishing limited, England, 2016.
19. *Xie K., Liu J., Peng H., Chen G., Chen Y.* Early-warning management of inner logistics risk in SMEs based on label-card system // *Production Planning and Control.* 2009. Vol. 20, no. 4. P. 306–319.

## Contact info

**Petr P. Krylatkov** – Doctor of Sciences (Economics), Professor of Organization of Machine-Building Production Department, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia

pekryl@mail.ru

**Olga O. Podolyak** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Organization of Machine-Building Production Department, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia  
eltcha@mail.ru

\*\*\*

**Крылатков Петр Петрович** – доктор экономических наук, профессор кафедры организации машиностроительного производства Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург, Россия  
pekryl@mail.ru

**Подольак Ольга Олеговна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры организации машиностроительного производства Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург, Россия  
eltcha@mail.ru

## **Систематизация агентских подходов к целостности промышленных предприятий в рамках корпоративного управления**

**Аннотация.** Сравниваются системы управления целостностью промышленного предприятия в директивной и рыночной экономике. Раскрыто понятие целостности промышленного предприятия как необходимого условия его успешности на рынке. Представлена содержательная модель формирования и проявления свойства целостности промышленного предприятия. Проведена систематизация основных факторов агентских отношений, а также предложены модели формирования их приоритетов в рамках корпоративного управления. Выделены две группы экономических субъектов, мотивация и интересы которых определяют стратегическую ориентацию предприятий: «агент – государство» и «агент – наемные менеджеры». Как результат исследований, для них выявлены и представлены наборы приоритетов, на основании которых они принимают управляющие решения по адаптации и трансформации целостности предприятий в высокодинамичной рыночной среде.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие; корпоративное управление; целостность предприятия; принципал; агент; приоритеты; управленческие подходы.

◇ ◇ ◇

**Ф. Я. Леготин**

Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург),

**С. В. Воронин**

ФГБУ ГЦАС «Свердловский»  
(Екатеринбург)

## **Оптимизационный стейкхолдерский механизм управления рисками при максимизации чистого дохода**

**Аннотация.** Предложен оптимизационный подход к принятию решений по таким параметрам, как минимум инвестиций, максимум чистого дохода, прибыли и минимум риска. Особенностью данного подхода является отсутствие явных ограничений, наглядность и достаточная простота метода. Он применим как в финансово-экономической, так и в хозяйственной сфере корпоративного управления бизнесом. На конкретном примере рассмотрена ситуация принятия решений стейкхолдерами второй и третьей групп – наемными менеджерами и работниками акционерной компании.

**Ключевые слова:** оптимизация; риск; ущерб; доход; прибыль; полезность; принятие решений; капитал.

Согласно градации Ньюбоулда и Луффмана, всех стейкхолдеров можно разделить на четыре группы: 1) группы, которые оказывают финансовую помощь компании (например, акционеры); 2) менеджеры, которые руководят предприятием; 3) служащие, работающие на предприятии; 4) партнеры компании (покупатели, поставщики и т. п.)<sup>1</sup>. В нашей работе мы особо выделяем типичную ситуацию принятия решения участниками второй и третьей групп: наемными менеджерами и работниками акционерной компании.

«Цель процесса принятия решений заключается в выборе из существующих альтернатив наиболее предпочтительного направления проектных действий» [4, с. 18]. Показателем коммерческой предпочтительности принято считать чистый доход или прибыль и их максимизация. Но реальная прибыль может оказаться больше, меньше или совсем отсутствовать.

Принимая такие выкладки, мы автоматически принимаем и еще один параметр – риск. Риск обычно воспринимается как отрицательная величина, тогда лучшим финансовым решением будет признан вариант, дающий максимальный доход при минимуме затрат и минимальном риске [1, с. 123].

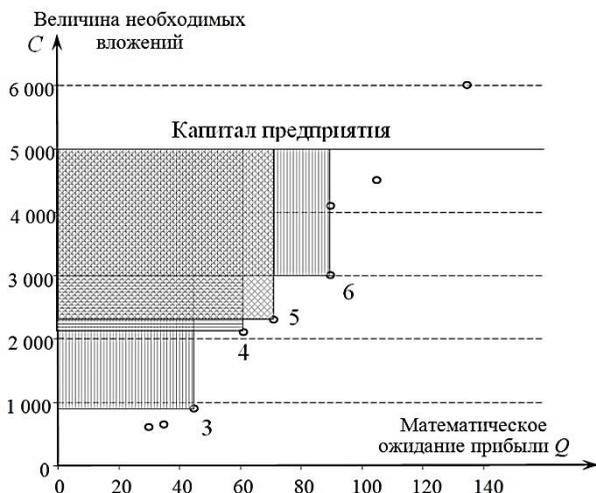
---

<sup>1</sup> Стратегический менеджмент: стейкхолдеры. URL: <http://www.artimage.ru/contacts/>.

$$M = (K - C) \times Q \rightarrow \max, p. \quad (1)$$

где  $M$  – оптимизируемый показатель, который трактуется масштаб исходов от величины возможных инвестиций;  $K$  – капитал компании или сумма доступных активов для данного 2-го уровня управления стейкхолдеров;  $C$  – величина возможных инвестиций;  $Q$  – математическое ожидание возможной прибыли, р.

По своей сути эта формула определяет максимальную площадь четырехугольника ограниченного линией суммы активов и координатными линиями возможных альтернатив, что делает очень наглядным процесс принятия решения (рис. 1).



**Рис. 1.** Визуальные этапы {3; 4; 5; 6} поиска оптимального решения

На практике наиболее эффективные предложения редко принимаются к исполнению, чаще всего принимаются более осторожные решения – требующие меньшие вложения и приносящие меньшую выгоду в стоимостном исчислении, но при этом у которых значительно меньше доля риска. И чем выше уровень управления, тем меньший риск может позволить себе стейкхолдер. Еще Р. Мехра и Э. Прескотт [5] отмечали, что реальные данные о сравнительном спросе на акции и облигации, то есть на рисковые и менее рисковые активы, могут быть объяснены только при значительно более высоких уровнях неприятия риска. Это означает, что у основных игроков на рынке, то есть не у большинства, а у наиболее успешных – неприятие риска очень высокое. То есть полезность дохода снижается и придается все бóльшая полезность его надежности и стабильности.

Необходимо признать, что мы наблюдаем объективное явление, которое отражает стиль наилучшего поведения – снижение относительной доли риска с ростом капитала предприятия, что и отражает опережающий рост ответственности за принятое решение. А инструментом, который позволит учесть эту сторону принятия решений, послужит полезность ожидаемых результатов ( $P$ ) [1]. При известной функции полезности уравнение (1) примет вид (2):

$$P = (K - C) \times U(\bar{Q}) \rightarrow \max, \quad (2)$$

где  $U(\bar{Q})$  – полезность возможной прибыли.

Алгоритм построения функции полезности был разработан Дж. Нейманом и О. Моргенштерном [3]. Но если принять, что достичь как наилучшего, так и наихудшего по значению доходов, в принципе невозможно, то полезность дохода равная единице суть асимптота, а доход равный нулю – вторая асимптота. Из этого следует, что мы должны получить, равностороннюю гиперболу с асимптотами  $s \rightarrow 0$ ;  $u \rightarrow 1$ . И мы, автоматически, приходим к формуле вида [1, с. 40]:

$$u(s) = \frac{s - a}{s}, \quad (3)$$

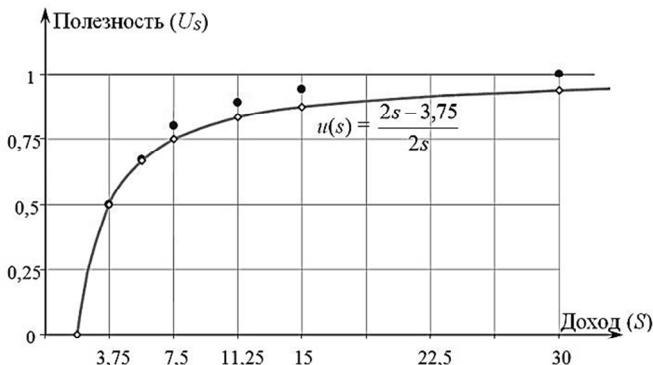
где  $u(s)$  – полезность дохода (прибыли) для стейкхолдера 2-й группы;  $s$  – доход стейкхолдера группы;  $a$  – начальная точка пересечения гиперболы полезности и дохода.

Если принять, что функция полезности имеет гиперболическую зависимость, то нам достаточно найти любую ее точку. Наиболее удобной является точка  $(2a; 0,5)$ . Сумма размером  $2a$  это сумма, которой готов рискнуть стейкхолдер, ради увеличения своего дохода в 2 раза при шансах один к одному. По сути, нам достаточно и ее одной для построения гиперболической зависимости. На рис. 2 представлены точки, полученные в ходе опроса, проведенного методом кратных сравнений, одного из респондентов и аналитически построенная его функция полезности.

Для случая, когда стейкхолдер является наемным работником вместо функции полезности дохода необходимо использовать функцию ответственности стейкхолдера. Рассмотрим данный подход на реальном примере.

На опытном заводе ОАО «Восточный научно-исследовательский углехимический институт» в цехе проводят эксперименты по созданию химических технологий при производстве новых композиционных материалов, коксующих углей и т. п. Отрабатываются экспери-

ментальные промышленные партии товарной продукции, имеющие повышенный спрос в министерстве обороны.



**Рис. 2.** Гиперболическая функция полезности дохода (прибыли)

Для производства композиционных материалов необходимо выполнить модернизацию технологического оборудования цеха. Имеется восемь возможных стратегий поведения, следует выбрать, наилучшую. Размер возможной прибыли в зависимости от спроса отражен в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Возможная прибыль от спроса новых материалов, тыс. р./мес.**

Варианты производства новых материалов	Спрос		
	минимален	мощности малого предприятия	мощности крупного предприятия
1. Брикетирование коксовой мелочи на малом предприятии	-1 200	260	260
2. Брикетирование коксовой мелочи на крупном предприятии	-4 000	260	800
3. Брикетирование коксовой пыли на малом предприятии	-1 200	150	150
4. Брикетирование коксовой пыли на крупном предприятии	-4 000	150	460
5. Брикетирование угольной мелочи на малом предприятии	-1 200	180	180
6. Брикетирование угольной мелочи на крупном предприятии	-4 000	180	520
7. Брикетирование ферросплавов на малом предприятии	-2 000	440	440
8. Брикетирование ферросплавов на крупном предприятии	-6 000	440	1 300

*Примечание.* В столбце минимального спроса указаны инвестиции как возможный убыток, тыс. р.

Экспертная оценка вероятности спроса товарной продукции – композиционных материалов приведена в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

**Экспертная оценка вероятности спроса товарной продукции (P), %**

Варианты новых материалов	Спрос		
	нет	мощности малого предприятия	мощности крупного предприятия
1–2. Брикетты из коксовой мелочи	40	40	80
3–4. Брикетты из коксовой пыли	10	60	30
5–6. Брикетты из угольной мелочи	40	30	30
7–8. Брикетты из ферросплавов	60	30	10

По результатам табл. 1, 2 выполним расчеты 8 вариантов инвестиций  $C$  от желаемой прибыли в тыс. р./мес и сведем их оценку в табл. 3.

Т а б л и ц а 3

**Оценка вариантов инвестиций  $C$  от желаемой прибыли, тыс. р.**

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8
$C$	1 200	4 000	1 200	4 000	1 200	4 000	2 000	6 000
$Q$	156	264	135	228	108	210	176	264

В табл. 3 нас могут заинтересовать только варианты – 1, 7, 2.

При анализе рисков, максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участников проекта 12 млн р. Тогда для варианта 1, брикетирования коксовой мелочи на малом предприятии имеем:

$$M_1(q) = (12\ 000 - 1\ 200) \times 156 = 1\ 372\ 800 \text{ ед.}$$

Для варианта 7, брикетирования ферросплавов на малом предприятии:

$$M_7(q) = (12\ 000 - 2\ 000) \times 176 = 1\ 408\ 000 \text{ ед.}$$

Для варианта 2, брикетирования коксовой мелочи на крупном предприятии:

$$M_2(q) = (12\ 000 - 4\ 000) \times 264 = \mathbf{1\ 584\ 000 \text{ ед.}}$$

представляется оптимальным вариантом при условиях минимума вложений, минимума риска и максимума прибыли 264 тыс. р./мес это 3,168 млн р./год.

Найдем функцию полезности прибыли предприятия, отталкиваясь от степени ответственности стейкхолдера, который готов нести ответственность за возможный ущерб 400 тыс. р. при возможности удвоить

прибыль до 6,336 млн р. Функция ответственности стейкхолдера примет вид [2]:

$$O_{\text{СТХ}} = \frac{2Q - 0,396}{2Q} = \frac{Q - 0,198}{Q}. \quad (4)$$

Принимаем, что значения функции ответственности стейкхолдера соответственно равны значениям функции полезности предприятия. Для годовой прибыли и значений уравнения (2) найдем ее полезность и занесем в табл. 4.

Т а б л и ц а 4

**Принятие решений на основании функции полезности прибыли**

№	С, млн р.	Прибыль, млн р.	Полезность $U(Q)$	$P = (K - C) \times U(Q)$
1	1,2	1,872	0,89	9,66
2	4,0	3,168	0,94	7,50
3	1,2	1,620	0,88	9,48
4	4,0	2,736	0,93	7,42
5	1,2	1,296	0,85	9,15
6	4,0	2,520	0,92	7,37
7	2,0	2,112	0,91	9,06
8	6,0	3,144	0,94	5,62

Все варианты крупного производства уступают малому предприятию № 1, который представляется наиболее перспективным:

$$P_1(u) = (12 - 1,2) \times 0,89 = 9,61 \text{ ед.}$$

В данном подходе величина риска отдельно для каждой альтернативы не вычисляется. Риск заложен в математическом ожидании прибыли. Кратко можно сказать, полезность и безопасность предопределяют наш выбор.

**Библиографический список**

1. *Леготин Ф. Я., Воронин С. В.* Выбор оптимальных экономических решений в сложных вероятностных моделях управления предприятием // Известия Уральского государственного экономического университета. 2011. № 2. С. 116–124.

2. *Леготин Ф. Я., Воронин С. В.* Методические подходы принятия решений на основе экономического индекса оценки риска Ауманна-Серрано // Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 1. С. 33–37.

3. *Нейман Дж., Моргенштерн О.* Теория игр и экономическое поведение: пер. с англ. М.: Наука, 1970.

4. *Фатхутдинов Р. А.* Разработка управленческого решения. М.: ЗАО «Бизнес-школа „Интел-Синтез“», 1998.

5. *Mehra R., Prescott E. C.* The Equity Premium: a Puzzle // Journal of Monetary Economics. 1985. Vol. 15. № 2. P. 145–161.

### **Сведения об авторах**

**Леготин Федор Яковлевич** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия

Legotin@usue.ru

**Воронин Сергей Викторович** – главный специалист ФГБУ ГЦАС «Свердловский», аспирант кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия

voronins@el.ru

\*\*\*

**Fyodor Ya. Legotin** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

legotin@usue.ru

**Sergey V. Voronin** – chief specialist of FPO SCAS «Sverdlovskiy», postgraduate of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

voronins@el.ru

## **Optimization stakeholder mechanism of risk management at maximization of net income**

**Abstract.** An optimization approach is proposed for making decisions on such parameters as minimum investment, maximum net income, profit and minimum risk. The peculiarity of this approach is the absence of obvious limitations, clarity and sufficient simplicity of the method. We apply both in the financial and economic, and in the economic spheres of corporate governance of business. On a concrete example, the situation is considered of the adoption of decisions by the stakeholders of the second and third groups – hired managers and employees of the joint-stock company.

**Keywords:** optimization; risk; damage; income; profit; utility; decision-making; capital.

◇ ◇ ◇

**А. Е. Миллер**

Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского  
(Омск),

**Л. М. Давиденко**

Инновационный Евразийский университет  
(Омск)

## **Моделирование бизнеса компании по параметрам технологической интеграции**

**Аннотация.** Показано, что современные экономические структуры используют в своем арсенале набор специальных инструментов управления, позволяющих поддерживать стабильное положение. Обосновано, что технологическая интеграция может быть использована как технология управления, которая объединяет внутренние и внешние резервы роста на основе технологических инноваций.

**Ключевые слова:** технологическая интеграция; добавленная стоимость; модель бизнеса.

Моделирование бизнеса современной компании способствует выработке решений, основанных на многочисленных факторах роста. В качестве официально признанного инструмента развития служит технологическая интеграция<sup>1</sup>. Разработка и внедрение технологий становятся в один ряд со стратегией развития интегрированных хозяйственных структур, а решение проблем технологизации обеспечивает устойчивость и прирост добавленной стоимости, позволяет выйти на переделы высокого уровня с построением системы экономики знаний [1].

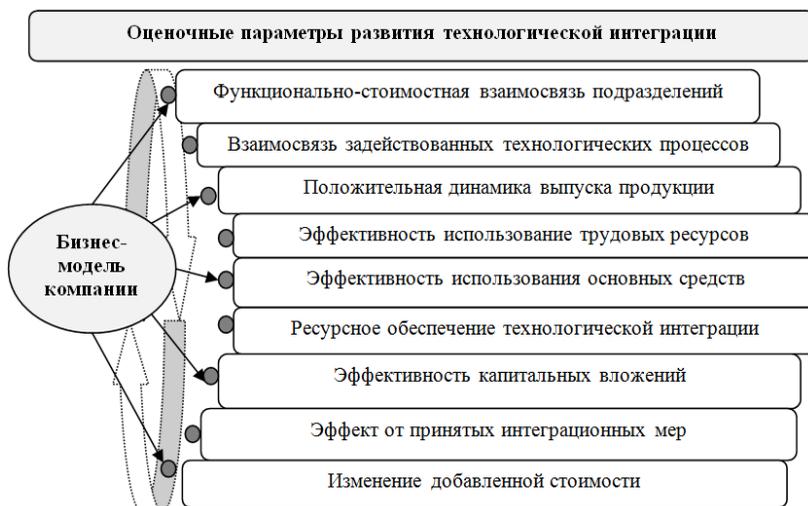
На рис. 1 обозначены возможные параметры оценки развития технологической интеграции, отслеживание которых сигнализирует о результативности исполнения принимаемых мер. Набор оценочных параметров может меняться в зависимости от специфики субъекта и объекта технологической интеграции, но в целом учитывает многофакторное развитие бизнеса.

Данную модель можно адаптировать к промышленным объектам, интегрированным в хозяйственный цикл крупного производственного комплекса. К числу таких объектов относятся интегрированные хозяйственные структуры нефтепереработки и нефтехимии. В нефтеперерабатывающей отрасли критериями оценки внедрения технологий являются специальные производственные показатели, на которых изначально основывается стратегия роста компаний. В частности, применительно к казахстанским предприятиям критериями выступают:

---

<sup>1</sup> *О Стратегии* научно-технологического развития Российской Федерации: указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642.

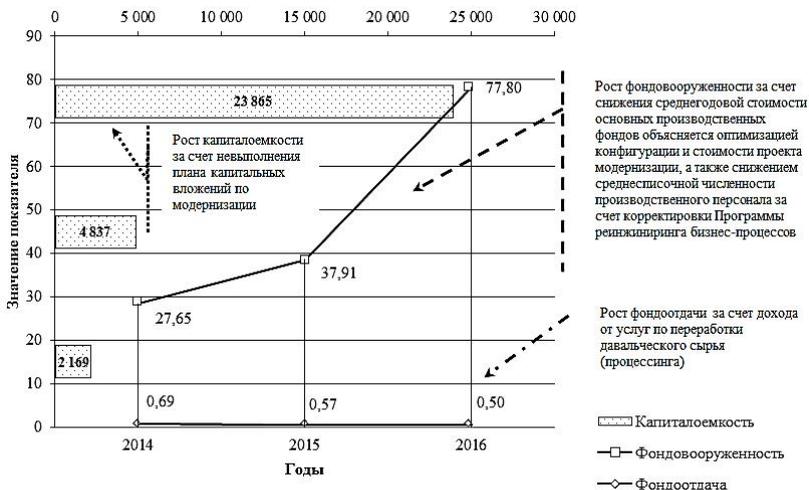
переход к выпуску К4, К5 экологическим классам моторного топлива в соответствии с требованиями Технического регламента Таможенного Союза. Наряду с этим планируется доведение глубины переработки до 87–90 %; увеличение совокупной мощности по переработке нефти до 17,6 млн т в год. Установленные целевые показатели не достигнуты. Со стороны правительства предпринимаются шаги по поиску источников финансирования технологической интеграции, в том числе включение заводов в «Комплексный план приватизации на 2016–2020 годы», инициированный АО „Фонд национального благосостояния Самрук-Қазына“, которое является основным владельцем АО «КазМунайГаз»<sup>1</sup>.



**Рис. 1.** Циклограмма анализа результатов развития технологической интеграции по действующей модели бизнеса

В настоящее время на предприятиях группы АО «КазМунайГаз» реализуется Программа модернизации, подрядчиками которой являются Technip Italy S.p.A. (Италия), ТОО «ИК Казгипронефтьтранс» (Республика Казахстан), Rominserv S.R.L. (Румыния), NFC (Китайская Народная Республика), UOP Limited (Англия) и др. Определенные результаты достигнуты и выражаются в сложившейся динамике технико-экономических показателей (рис. 2).

<sup>1</sup> *Официальный сайт Программы «Комплексный план приватизации на 2016–2020 годы, инициированный АО „Фонд национального благосостояния Самрук-Қазына“».* URL: <http://privatization.sk.kz/>.



**Рис. 2.** Динамика технико-экономических показателей по результатам проекта модернизации в ТОО «Павлодарский нефтехимический завод»

Для того чтобы бизнес-модель компании, построенная на параметрах технологической интеграции, работала, важно учитывать совокупность внутренних и внешних факторов деловой среды, которая создает необходимые условия реализации проектов. Ученые выдвигают мнение, что современная инновационная политика направлена на малый и средний бизнес, в то время как именно в настоящее время существует потребность в стимулировании крупных обрабатывающих предприятий к инвестициям в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, а также внедрению технологических инноваций [1].

Можно прийти к выводу, что процессы формирования и развития технологической интеграции в хозяйственных структурах обрабатывающей промышленности устанавливают параллельную связь увеличения числа используемых новых технологий с ростом доли в более высоких переделах, в то время как в добычных проектах удельный вес передовых технологий сокращается. Хозяйственные субъекты нацелены на активизацию и объединение технологических, экологических инноваций, как стратегических направлений научно-технологического развития [2]. При этом, чем глубже технологический передел, тем большее число организаций выбирает вектор развития на ресурсосберегающие технологии. В связи с этим, параметры технологической интеграции могут служить основой для моделирования бизнеса современных компаний. Разумеется, для этого потребуется привлечение

технологических ресурсов сторонних научно-исследовательских организаций и активизация процесса технологической интеграции за счет внутренних резервов.

### Библиографический список

1. *Миллер А. Е., Миллер М. А.* Концептуальные основы технологизации промышленного производства // Известия Уральского государственного университета. 2016. № 6(68). С. 88–97.

1. *Миллер А. Е., Реутова Т. И.* Исследование тенденций развития технико-технологических изменений // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2017. № 2(58). С. 63–69.

2. *Lojda Ja., Davidenko L.* Integration policy towards M&A implementation in Kazakhstan // Peer-Reviewed Conference Proceedings the International Conference Hradec Economic Days (February 4–5, 2014). Part IV / ed. by P. Jedlička. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. P. 414–427.

### Сведения об авторах

*Миллер Александр Емельянович* – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики и финансовой политики Омского государственного университета им. Ф. М. Достоевского, г. Омск, Россия

aem55@yandex.ru

*Давиденко Людмила Михайловна* – старший преподаватель Инновационного Евразийского университета, г. Омск, Россия

davidenkolm@rambler.ru

\*\*\*

*Alexander E. Miller* – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Economy and Financial Policy, Omsk State University named after F. M. Dostoevskiy, Omsk, Russia

aem55@yandex.ru

*Lyudmila M. Davidenko* – senior teacher, Innovative University of Eurasia, Omsk, Russia

davidenkolm@rambler.ru

### Modelling of business of the company in parameters of technological integration

**Abstract.** It is shown that modern economic structures use in their arsenal a set of special management tools that allow maintaining a stable position. It is substantiated that technological integration can be used as a management technology, which combines internal and external growth reserves based on technological innovations.

**Keywords:** technological integration; added value; business model.

◇ ◇ ◇

**С. В. Орехова**

*Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)*

## **Платформенная бизнес-модель на традиционных промышленных рынках: границы возможного<sup>1</sup>**

**Аннотация.** Анализируются возможности применения платформ как особого типа бизнес-моделей на промышленных предприятиях на примере металлургического комплекса. В работе обсуждается несостоятельность холдинговой модели управления в современных условиях конкуренции. На основе имеющихся подходов к содержанию платформы в статье обосновывается возможность применения традиционными промышленными предприятиями «квазиплатформ», созданных на базе единого технологического стандарта. Автор выделяет три типа позиционирования металлургического предприятия в деятельности технологической платформы.

**Ключевые слова:** платформа; промышленное предприятие; металлургия; технологический стандарт.

Масштабное внедрение новых технологий в конце XX – начале XXI в. обусловило трансформацию форм ведения бизнеса. При выборе возможных вариантов (иерархия – рынок – сеть) предприятия все чаще выбирают гибридные (сетевые) модели ведения бизнеса. Внедрение принципов электронного бизнеса, онлайн торговли, «цифровая тень» рыночных обменов также заставляют пересмотреть механизмы развития промышленных предприятий и рынков в целом.

В России производство металлов сосредоточено в нескольких вертикально-интегрированных холдингах. Крупнейшими являются Evraz Group, НЛМК, ММК, Северсталь, УГМК и ряд других. Традиционная модель вертикальной интеграции в отраслях тяжелой промышленности основывается на классической цепи создания стоимости (supply chain или pipeline business), когда контроль носит линейный характер и от поставщиков сырья «движение ценности» постепенно переходит к производству конечного продукта.

Чтобы сетевое взаимодействие стало привлекательной альтернативой, сумма транзакционных и производственных издержек не должна быть выше, чем издержки иерархической формы организации [5]. При этом сетевое взаимодействие возможно в виде двусторонних или многосторонних платформ (табл. 1).

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект № 17-32-01063.

Таблица 1

## Сравнительный анализ бизнес-моделей предприятий

Критерии сравнения	Виды бизнес-моделей		
	Цепь создания стоимости (pipeline)	Сети	
		Двусторонние (Two-sided)	Многосторонние (Multi-sided – платформы)
Характеристика	Отношения двух фирм при создании добавленной стоимости продукта	Отношения трех игроков, один из которых является посредником между продавцами и покупателями	Сеть, где медиатор связывает группы потребителей между собой
Примеры компаний	McDonalds	Booking.com	Google
Стратегические цели	Оптимизации внутренней среды, затрат	Внешнее взаимодействие для максимизации эффекта от масштаба	Внешнее взаимодействие для максимизации эффекта от технологии и ценности для всей экосистемы
Ядро бизнес-модели (mediator)	Отсутствует (задача участников – привлечение собственной прибыли)	Посредник (его задача – объединение участников)	Собственник технологического стандарта (его задача – генерирование прибыли сети)
Отношения с потребителем	1. Потребители не являются участниками бизнес-модели, контактируют с фирмой напрямую. 2. Фирмы ориентированы на целевые группы клиентов	Потребители являются частью сети (продавцы и покупатели, для которых организовано взаимодействие)	1. Потребители являются проактивным участником сети. 2. Потребители подразделяются на пользователей (user-customer) и плательщиков. 3. Взаимодействие между потребителями определяется самой моделью бизнеса. 4. Охват всех сегментов потребителей
Продукт	Товар или услуга (simple product)	Мультиатрибутивный товар (servitized product) – предложение не отдельного товара, а комплекса сервиса по поводу его функционирования	Complementary product – пучок продуктов и услуг, производимых разными производителями, но объединенных единым стандартом
Ресурсы	Принадлежат компаниям, четко специфицированы. Владелец ресурса является его пользователем	Принадлежат компаниям, четко специфицированы. Владелец ресурса не всегда является его пользователем	Объединение ресурсов в сети
Инновации	Закрытые, в рамках одного предприятия	Открытые, во всей экосистеме, взаимное стимулирование инноваций участников	

В публикациях по экономике платформ не существует однозначного понимания, какой именно набор признаков экономических обменов дает основание для квалификации их в терминах платформы [3]. Исследователи крупнейших IT-компаний, а последнее время и высокотехнологичных промышленных предприятий<sup>1</sup>, в качестве одного из базовых источников устойчивого развития называют создание определенного типа многосторонней сети – технологической платформы (platform-technology или industry platform), описанной в работе А. Гавье и М. Кусумано [4]. Любая платформа будет представлять собой сеть, но не каждая сеть будет являться технологической платформой [2].

Технологическая платформа как бизнес-модель промышленного предприятия имеет ряд преимуществ для всех участников сети. Чаще всего в цепи наиболее эффективно взаимодействуют только смежные звенья, в результате чего качество, цена и другие параметры продукта плохо контролируются и прогнозируются. Кроме того, из цепи фактически выключен потребитель, для которого и создается ценность. Для российских предприятий металлургии понимание запросов конечных потребителей очень важно, потому что одна из наиболее возможных стратегий их развития – это фокусирование на узкоспециализированных рыночных нишах. В технологической платформе создание ценности для клиента осуществляется не по цепочке, а является результатом одновременного и взаимного обмена всех ее участников. Среди преимуществ платформы – малый уровень конкуренции среди смежников и обязательная выгода для всех участников сети вне зависимости от властной асимметрии.

Держатель технологии – «компания-медиатор» (или ядро платформы) – обеспечивает взаимодействие в сети всех ее участников. Согласно исследованиям [6], вновь включенные в сеть предприятия участвуют у компаний-лидеров, за счет чего происходит распространение технологий. Таким образом, сеть является источником долгосрочного роста всех предприятий, входящих в нее.

Логика такого типа бизнес-модели, с определенными ограничениями, может быть использована и для традиционных промышленных рынков. Функционирование производственных предприятий, также как и IT-компаний, подразумевает наличие технологического стандарта. Но, в отличие от электронного бизнеса, технологическое ядро будет составлять закрытые инновации, а количество и доступ участников к сети будет ограничен. По сути, на традиционных промышленных рынках можно говорить о возможном создании «квазиплатформы» – промежуточной бизнес-модели между цепью и многосторонней сетью (табл. 2).

---

<sup>1</sup> Например, компания Siemens.

**Обоснование особого типа технологической платформы  
для промышленного предприятия**

Классический вариант платформы	Ограничения для промышленного предприятия	Обоснование
1. Платформа – это открытая сеть	Закрытый вариант платформы	1. Закрытый тип инноваций. 2. Ограниченное количество покупателей
2. Технологический стандарт определен медиатором. Роль государства не учитывается	Технологический стандарт зависит от промышленной политики государства	1. Политика институционального изоморфизма. 2. Специфика институциональной среды
3. Основа – цифровая платформа	Цифровая платформа – это «тень» (дубликат) реальной технологической платформы	Производство физических товаров, а не услуг или функций товаров
4. Главный ресурс – социальный капитал. Физические ресурсы не важны, минимизированы	Главный ресурс – технология и человеческий капитал	Необходимость создания конкурентоспособных технологий

Важно понимать, что металлургическое предприятие не обязательно должно быть медиатором. Скорее всего, держателем технологического стандарта будет предприятие, производящее более высокотехнологичный продукт. Место металлургического промышленного предприятия будет зависеть от ряда факторов: места в цепочке создания потребительской ценности; специфики его ресурсов; способов сетевого взаимодействия в платформе; степени контроля над ресурсами сети; динамики сети.

Согласно М. А. Боровской с соавторами, «прогресс в развитии производительных сил может быть осуществлен только путем обновления технологических систем промышленности» [1]. В развитых странах такая политика направлена на разворачивание «двухполюсной» системы: 1) нового пакета технологий – NBIC (нанобиоинфокогнитивные технологии), новая энергетика; 2) совершенствующегося старого пакета – производственные технологии, атомная энергетика. В России в конце 2016 г. также принят Указ Президента РФ «О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации», предполагающий два возможных сценария научно-технологического развития: технологической адаптации и технологического рывка.

Придерживаясь логики Стратегии научно-технологического развития РФ, можно выделить три возможных типа создания технологических платформ в металлургии (см. рисунок).



Соответствие типов технологических платформ промышленной политике

В рамках первого типа предполагается развитие традиционных отраслей промышленности, объединенных в единую сеть. По сути, такая модель является «квазиплатформой», так как не может полностью соответствовать принципам сетевого взаимодействия. На практике возможно формирование двух групп традиционных платформ:

1) сырьевая модель – предполагает развитие низкотехнологичного сектора с высоким экспортным потенциалом за счет формирования нижних звеньев технологической цепочки. Продукция металлургии (трубы, сплавы, черные и цветные металлы) является здесь конечным продуктом, то есть ядром платформы будет выступать металлургическое предприятие. Эффективность такой платформы в сравнении с конкурентами будет определяться опережающим снижением энергоемкости в металлургии и ускоренной модернизацией мощностей.

Поскольку на практике итак реализуется такая экономическая модель, считаем нецелесообразным включать ее в повестку. Инновационная активность металлургических предприятий последние годы была направлена на удержание позиций на мировых рынках или импортозамещение в сегменте низших звеньев технологических цепочек. Так, в последние 5–7 лет ОАО «ММК» введен в эксплуатацию комплекс по производству толстолистового проката, ОАО «НЛК» – агрегат непрерывного горячего цинкования, ОАО «ВТЗ» – трубоэлектросварочный стан, ОАО «ТагМК» – непрерывный трубопрокатный стан, ЗАО «Группа ЧТПЗ» – цех по выпуску антикоррозийных обсадных и насосно-компрессорных труб<sup>1</sup>.

Реформирование имеющейся системы промышленной политики и организации рынка позволит, путем объединения ресурсов и учета целей участников разных отраслей, добиться реализации машиностроительной или инновационного типов технологических платформ;

<sup>1</sup> Данные официальных сайтов предприятий.

2) машиностроительная модель – основывается на развитии конечной продукции традиционных промышленных рынков (двигателей, насосов, высокоточное оборудование, электрооборудование и пр.) путем модернизации комплементарных технологических цепочек.

Второй тип технологических платформ – инновационный – предполагает сосредоточения на NBIC-технологиях, формируя тем самым высокотехнологический сектор экономики.

Сравнительный анализ развития предприятий металлургического комплекса на основе встраивания в технологические платформы различного типа представлен в табл. 3.

Т а б л и ц а 3

**Сравнительный анализ развития предприятий металлургии на основе встраивания в технологические платформы различного типа**

Сравнительные характеристики	Тип технологической платформы	
	Традиционная (машиностроительная модель)	Инновационная
Ядро платформы	Машиностроительное предприятие	Предприятие, обладающее идеей (патентом) или технологией
Основные требуемые ресурсы для реализации идеи создания платформы (в порядке приоритета)	1. Социальный капитал. 2. Высококвалифицированные рабочие. 3. Новое оборудование	1. Технология. 2. Финансовые ресурсы. 3. Социальный капитал. 4. Специалисты в области NBIC
Тип инноваций	Только закрытый	Может быть закрытым или открытым
Различия в целях	Лидерство в издержках или развитие специализации по отдельным направлениям в секторе высокоточного машиностроения	Создание уникальных продуктов на основе уникальных технологических стандартов
Роль металлургического предприятия	Поставщик материалов, деталей и комплектующих	Поставщик материалов, деталей и комплектующих
Требуемые изменения в деятельности металлургического предприятия	1. Переход на производство специальных сплавов и конструкционных материалов. 2. Тотальная автоматизация, цифровизация и модернизация производства	1. Полная встроенность в систему реализации NBIC-продукта на основе единого технологического стандарта. 2. Тотальное изменение системы формирования человеческого капитала
Подотрасли металлургии	Черная и цветная металлургия. Производство конструкционных и инструментальных сталей	Производство редкоземельных металлов. Химико-металлургические производства

Сравнительные характеристики	Тип технологической платформы	
	Традиционная (машиностроительная модель)	Инновационная
Другие типы бизнесов, вовлеченных в платформу	Машиностроение, строительство, автомобилестроение, электроэнергетика, атомная промышленность, химическое производство и пр.	Предприятия hi-tech технологий, медицинского оборудования, мобильных устройств, производства робототехники, биотехнологий и пр.

Участие металлургических предприятий в технологических платформах позволит улучшить эффективность всего металлургического комплекса в таких направлениях, как увеличение объемов вовлечения природных ресурсов в обращение; обеспечение металлопродукцией и металлосодержащими изделиями национальной экономики; рост добавленной стоимости металла; ликвидация отставания по производительности труда и ресурсоемкости производства.

### Библиографический список

1. *Боровская М. А., Шевченко И. К., Развадовская Ю. В.* Управление структурными преобразованиями в экономике промышленного сектора: теоретико-прикладные аспекты реализации структурной и промышленной политики. М.: КРАСАНД, 2013.
2. *Орехова С. В., Романова О. А.* Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла // *Управленец*. 2016. № 5(63). С. 2–15.
3. *Шаститко А. Е., Паршина Е. Н.* Рынки с двусторонними сетевыми эффектами: спецификация предметной области // *Современная конкуренция*. 2016. № 1(55). С. 5–18.
4. *Gawer A., Cusumano M. A.* Platform leadership: How Intel, Microsoft and Cisco Drive Industry Innovation. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.
5. *Jarillo J. C.* Strategic Networks: Creating the Beardless Organization. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford, 1995.
6. *Sampson T.* Dynamic selection: An idea flows theory of entry, trade and growth // *The Quarterly Journal of Economics*. 2016. No. 131(1). P. 315–380.

### Сведения об авторе

**Орехова Светлана Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
bentarask@list.ru

\*\*\*

**Svetlana V. Orekhova** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
bentarask@list.ru

## **Platform business model in traditional industrial markets: the limits of the possible**

**Abstract.** The possibility of using platforms as a special type of business models in industrial enterprises of a metallurgical complex is analyzed. The paper discusses the inconsistency of the holding company model of management in the current conditions of a competition. On the base of the approaches to the content of the platform the possibility of using 'quasi-platform' in the traditional industrial enterprises, created on the basis of a technological standard is justified. The author classifies three types of metallurgical enterprise positions in the technological platform.

**Keywords:** platform; industrial enterprise; metallurgy; technological standard.



**Л. А. Раменская**

*Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)*

## **Особенности современного этапа развития проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации**

**Аннотация.** В статье описываются предпосылки внедрения и факторы деформации проектного управления в органах государственной власти, представлены отличительные особенности современного этапа развития на федеральном и региональном уровнях.

**Ключевые слова:** проект; проектное управление; государственное управление; организационное управление проектами.

Началом развития проектного управления как профессиональной деятельности и области знания в контексте международного понятийно-методологического аппарата в России принято считать девяностые годы, однако отдельные методы и инструменты проектного управления, получившие повсеместное распространение, появились именно в отечественных научных школах. Так, например, инженером А. А. Эрасмусом в 1925 г. были впервые предложены сетевые графики [1].

В соответствии с чем О. Н. Ильина предлагает выделять следующие основные этапы развития отечественного управления проектами [2]:

1920–1930 гг. – появление идеи регламентирования и технологической увязки комплекса работ при реализации крупных строительных проектов;

1930–1960 гг. – использование циклограмм и моделей Ганта для расчета и оптимизации продолжительности работ при поточном строительстве и реализации крупных уникальных проектов (космическая программа и пр.);

1960–1980 гг. – развитие сетевого планирования, появление первых компьютерных программ по планированию и контролю проектов;

1980-е гг. – по настоящее время – развитие методов и средств управления проектами как области знаний и профессиональной деятельности в соответствии с международными стандартами.

На сегодняшний день управление проектами интенсивно развивается во всех сферах бизнеса, институциональная среда включает ряд национальных стандартов, профессиональную ассоциацию, систему сертификации, отечественные информационные системы проектного управления (ПМ Форсайт, Адванта и пр.).

Вместе с тем применение методологии управления проектами в органах государственной власти до недавнего времени носило единственный характер. Отдельные очаги интереса к проектному управлению наблюдались в Белгородской, Ярославской областях и Пермском крае, которые начали формировать систему управления региональными проектами.

Предпосылками внедрения проектного управления в правительстве Российской Федерации стала необходимость повышения качества реализации проектов в рамках установленных сроков и бюджета, а также повышение эффективности использования ресурсов и межведомственного взаимодействия [4].

Например, перечень реализующихся приоритетных проектов в области освоения лесов в начале 2016 г. был сокращен почти на 20 % по причине несоблюдения сроков финансирования и реализации проектов [3].

Поворотным моментом, знаменующим переход к новому этапу развития проектного управления в органах государственной власти, по нашему мнению, является принятие Постановления Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» вместе с соответствующим Положением для управления проектами одиннадцати приоритетных направлений.

Современный этап развития проектного управления может быть охарактеризован посредством формулировки его отличительных особенностей.

1. Сформирована единая структура системы управления проектной деятельностью.

Так, упомянутое Положение содержит концептуальное описание единой структуры проектных офисов и комитетов на федеральном, региональном, муниципальном и ведомственном уровнях, а также описание обеспечивающих и вспомогательных органов управления проектной деятельностью.

Кроме того, Положение впервые в явном виде определяет временную ролевую структуру проектной деятельности. В частности, описываются права, обязанности и функционал ряда управленческих ролей (см. таблицу).

Данная особенность современного этапа развития проектного управления представляется важной, поскольку до появления Положения ни Совет по реализации приоритетных национальных проектов, ни межведомственные рабочие группы не обладали правом воздействия на систему управления, являясь лишь совещательными органами<sup>1</sup>, что нарушало принцип адаптивности проектных структур.

В соответствии с данным постановлением организуется проектная деятельность субъектов РФ. Например, управление региональными национальными проектами Свердловской области, регламентируемое Указом Губернатора от 14 февраля 2017 г. № 84-УГ, содержит сокращенный набор ролей и рассматривает ведомственный проектный офис как временную структуру (см. таблицу).

2. Формирование единого методологического базиса управления проектами включая терминологию, порядок действий по управлению типовым жизненным циклом проекта (программы), документацию.

Вплоть до 2012 г. ответственные исполнители приоритетных проектов – Федеральные органы власти – самостоятельно определяли формы и методы управления проектами<sup>2</sup>, а методические рекомендации не содержали описания специфических для проектной деятельности подходов и инструментов (например, Методические указания по разработке карт проектов по реализации основных направлений дея-

---

<sup>1</sup> *Методические* указания по разработке карт проектов по реализации основных направлений деятельности Правительства РФ до 2012 г. URL: <http://docs.cntd.ru/document/902151357/>.

<sup>2</sup> *О Совете* при Президенте Российской Федерации по реализации приоритетных национальных проектов и демографической политике (с изм. на 4 января 2016 г.): указ Президента РФ (утратил силу на основании Указа Президента РФ от 30 июня 2016 г. № 306). URL: <http://docs.cntd.ru/document/902367018/>.

тельности Правительства РФ до 2012 г.). Таким образом, не был сформирован единый терминологический аппарат, а также не использовался инструментарий профессионального проектного управления.

Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 содержит описание основных фаз жизненного цикла проекта (инициирование, подготовка, реализация и управление изменениями, завершение, мониторинг и оценка), данный перечень не является типовым и сформирован исходя из повышенных требований к контролю реализации проекта в госсекторе.

Кроме того, положение содержит краткое описание документального обеспечения проекта, включая описание предложения по проекту, паспорта, сводного плана проекта с указанием сроков их представления и рассмотрения.

На базе Постановления формируется совокупность методических рекомендаций, содержащих более глубокое описание фаз проекта. В настоящее время пул рекомендаций только начинает формироваться (см. таблицу).

#### **Сравнительный анализ элементов системы управления проектами в органах государственной власти**

	Федеральный уровень	Уровень субъекта Федерации (на примере Свердловской области)
Система органов управления проектной деятельностью	<b>Постоянные органы</b>	
	Президиум Совета; федеральный проектный офис; ведомственные координационные органы; проектные офисы федеральных органов исполнительной власти (ведомственные проектные офисы)	Совет при Губернаторе; проектный комитет; проектный офис; проектный комитет по направлению социально-экономической политики
	<b>Временные органы</b>	
	Кураторы; проектные комитеты; функциональные заказчики; старшие должностные лица; руководители проектов (программ); администраторы проектов (программ); руководители рабочих органов; рабочие органы проектов (программ); участники проекта (программы)	Руководители приоритетных проектов (программ); проектный офис исполнительного органа государственной власти (ведомственный проектный офис); администраторы

Окончание таблицы

	Федеральный уровень	Уровень субъекта Федерации (на примере Свердловской области)
	<b>Обеспечивающие и вспомогательные органы</b>	
	Общественно-деловые советы; экспертные группы; центр компетенций проектно- го управления	Общественно-деловые советы; экспертные группы
Методическое сопровождение проектной деятельности	<p>Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетной программы;</p> <p>Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта;</p> <p>Методические рекомендации по мониторингу приоритетных проектов (программ)</p>	<p>Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного регионального проекта;</p> <p>Утвержденные формы паспорта приоритетного регионального проекта и программы;</p> <p>Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетной региональной программы;</p> <p>Методические рекомендации по подготовке сводного плана приоритетного регионального проекта;</p> <p>Методические рекомендации по подготовке рабочего плана приоритетного регионального проекта;</p> <p>Методические рекомендации по формированию состава общественно-делового совета;</p> <p>Методические рекомендации по подготовке предложения по приоритетному региональному проекту (программе);</p> <p>Методические рекомендации по подготовке запроса на изменение паспорта приоритетного регионального проекта;</p> <p>Методические рекомендации по подготовке запроса на изменение сводного плана приоритетного регионального проекта</p>

3. Определение в явном виде результатов и показателей проекта, а также сроков их достижения.

Часть проектов, разработанных в рамках деятельности правительства РФ до 2012 г., (например, «Комплексная модернизация профессионального образования», «Формирование новых экологических стандартов жизни») содержали размытую и «не оцифрованную» формулировку результата, не дающую возможность оценки результативности проекта.

Современные методические указания содержат рекомендации по формированию целей, результатов и показателей достижения целей в явном виде, кроме того, рекомендуется формирование совокупности контрольных точек результатов, достижения промежуточных показателей проекта.

Несмотря на то, что новый этап развития знаменует собой переход к более высокому уровню зрелости проектного управления в органах государственной власти, существует опасность того, что его внедрение не приведет к ожидаемому результату в краткосрочной перспективе.

Гибкое, ориентированное на результат, проектное управление требует не только формирования компетенций в сфере знаний и умений, но также поведенческих компетенций, базирующихся на определенных личностных характеристиках и культуре, следовательно, потребуются значительные организационные усилия для того, чтобы проектное управление из модного тренда превратилось в реальный управленческий инструмент.

### Библиографический список

1. *Гусаков А. А.* Системотехника строительства / РАН Совет по комплексной проблеме «Кибернетика». 2-е изд., перераб и доп. М.: Стройиздат, 1993.

2. *Ильина О. Н.* Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2017.

3. *Колесникова А. В.* Влияние механизма приоритетных инвестиционных проектов на развитие лесопромышленного комплекса Сибири и Дальнего Востока // ЭКО. 2015. № 8(494). С. 81–102.

4. *Мальков А. С.* Организация проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации и органах исполнительной власти. URL: [http://www.sovnet.ru/library/3\\_%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf](http://www.sovnet.ru/library/3_%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B2.pdf).

5. *Осинов Л. В.* Отчет об опыте проектного управления в органах исполнительной власти и организациях в России. URL: <http://docplayer.ru/50654661-Otchet-ob-opyte-proektnogo-upravleniya-v-organah-ispolnitelnoy-vlasti-i-organizacijah.html>.

### Сведения об авторе

**Раменская Людмила Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
ramen\_lu@mail.ru

\*\*\*

**Liudmila A. Ramenskaya** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Corporate Economics and Business Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
ramen\_lu@mail.ru

## **Features of the modern stage of development of project management in public authorities of the Russian Federation**

**Abstract.** This article describes the implementation of the preconditions and factors of project management deformation in government, represents the distinctive features of the present stage of development at the federal and regional levels.

**Keywords:** project; project management; public administration; organizational project management.



**Я. В. Савченко**

*Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург),*

**Н. С. Михайлова**

*Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина  
(Екатеринбург)*

## **Особенности механизма взаимодействия бизнеса и власти в социальной сфере: современная практика**

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности механизма взаимодействия государства и бизнеса в проектах социальной направленности. Выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы участников данного взаимодействия в рамках реализации инфраструктурных проектов социальной сферы.

**Ключевые слова:** взаимодействие бизнеса и власти; социальная инфраструктура; инфраструктурные проекты; SWOT-анализ.

В настоящее время финансирование социальной инфраструктуры является приоритетной целью государства [1]. Это обусловлено тем, что уровень развития экономики напрямую взаимосвязан с развитием социальной сферы. Ведь именно социальная сфера является ведущим механизмом приумножения доли здорового и работоспособного населения страны.

Однако, государству трудно своевременно и в полном объеме удовлетворять постоянно растущие потребности населения в вопросах

предоставления доступных и качественных объектов социальной инфраструктуры, которые будут соответствовать современным стандартам в условиях ежегодного снижения объема государственных расходов из федерального бюджета и бюджета субъектов Российской Федерации в среднем на 1 млрд р. в год<sup>1</sup>. Таким образом, у государства возникает необходимость привлечения частных инвестиций в социальную сферу для реализации услуг населению в системе здравоохранения, образования, социальной политики, физической культуры и спорта и др. В данном случае одним из актуальных инструментов, позволяющих эффективно управлять объектами социальной инфраструктуры, становится государственно-частное партнерство.

Государственно-частное партнерство в социальной сфере представляет собой взаимодействие органов государственной власти и частного бизнеса, основной целью которого является реализация социально-значимых инфраструктурных проектов: финансирование, строительство/реконструкция, управление и содержание объектов социальной инфраструктуры.

На сегодняшний день Российская база насчитывает порядка 2405 инфраструктурных проектов. Доля инфраструктурных проектов социальной сферы составляет 12,1 % или 292 проекта. Из них 2 проекта (0,7 %) реализуется на федеральном уровне, 132 проекта (45,2 %) на региональном уровне, 158 проектов (54,1 %) на муниципальном уровне (данные Единой информационной системы государственно-частного партнерства в РФ<sup>2</sup> по состоянию на октябрь 2017 года).

Анализ стадий реализации инфраструктурных проектов в социальной сфере показывает, что половина проектов (132 проекта или 45,2 %) находятся на стадии эксплуатации, 105 проектов (36,0 %) – на инвестиционной стадии, 32 проекта (11,0 %) находятся стадии отбора партнера и подписания соглашения, и 23 проекта (7,8 %) – на прединвестиционной стадии. На стадии завершения проектов нет, что свидетельствует о том, что процесс развития социальной инфраструктуры достаточно длительный и требует долгосрочного взаимодействия государства и частного бизнеса при реализации проектов в данной сфере.

Анализ совместных для бизнеса и власти инфраструктурных проектов показывает, что наиболее распространение в социальной сфере получила такая форма как концессионное соглашение. Около 144 проектов (49,3 %) реализуется именно в данной форме. По сути это связа-

---

<sup>1</sup> *Лучшие* практики реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере. URL: [http://pppcenter.ru/assets/docs/pppcenter\\_a4\\_2016\\_v2\\_web.pdf](http://pppcenter.ru/assets/docs/pppcenter_a4_2016_v2_web.pdf).

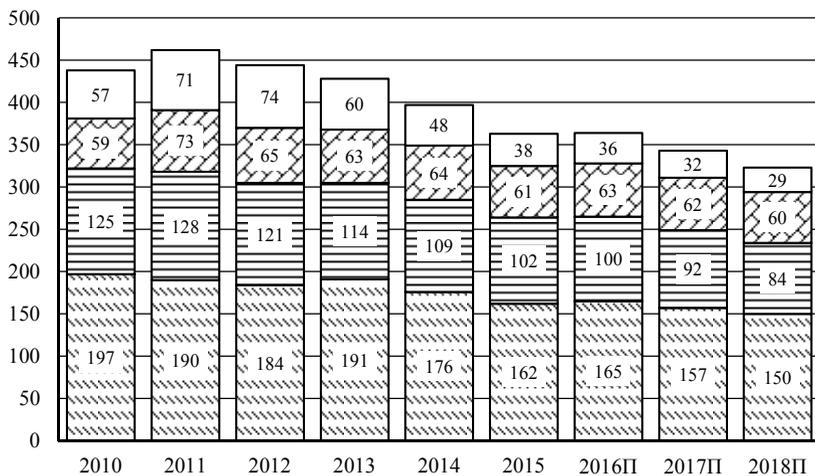
<sup>2</sup> *Единая* информационная система государственно-частного партнерства в РФ. URL: <http://www.pppi.ru/projects/>.

но с тем, что концессионное соглашение на сегодняшний день законодательно и методически обеспечено и не вызывает у инвестора сомнений. Порядка 90 инфраструктурных проектов (31,0 %) реализуется по иным формам: на основе договора аренды или безвозмездного пользования с инвестиционными обязательствами, также на основе инвестиционного соглашения или иной форме договора, предусматривающей создание и эксплуатацию объекта общественной инфраструктуры частным партнером. Всего 2 проекта (0,7 %) реализуется на основе соглашения о государственно-частном партнерстве. И по 56 проектам (19,0 % отсутствуют данные). Можно предположить, что эти проекты находятся на стадии отбора партнера и подписания соглашения, поэтому сложно однозначно сказать, по какой форме будет происходить взаимодействие его участников.

Стоит отметить, что в странах с развитой экономической системой отношение частных инвестиций в социальную инфраструктуру на принципах взаимодействия бизнеса и власти к номинальному ВВП колеблется в районе 3–4 %. В России общий объем частных инвестиций в подобные проекты в социальной сфере составляет немногим более 100 млрд р. Такие расчеты были сделаны Центром развития государственно-частного партнерства на основании данных Федерального казначейства и Минэкономразвития России. В своих исследованиях специалисты подчеркивают, что с учетом ВВП России на уровне 120 трлн р. потенциал для привлечения инвестиций в инфраструктуру социальной сферы реализован менее, чем на 0,1 % [1]. Большой объем инвестиций на объекты социальной инфраструктуры выделяет государство (см. рисунок). Данная ситуация свидетельствует о том, что частный бизнес как участник инфраструктурного проекта в социальной сфере сталкивается с наличием ряда трудностей, связанных с финансированием, получением экономической эффективности от его реализации.

Особенности механизма взаимодействия бизнеса и власти в социальной сфере можно исследовать на основе SWOT-анализа, который поможет оценить сильные (Strength) и слабые (Weakness) стороны, а также возможности (Opportunities) и угрозы (Threats) участников взаимодействия проектов в социальной сфере (см. таблицу).

Проведенный авторами SWOT-анализ механизма взаимодействия бизнеса и власти в инфраструктурных проектах в социальной сфере наглядно дает понять, что подобное партнерство приносит как преимущества, так и недостатки для обеих сторон. Каждая сторона имеет ряд собственных интересов и выгод от сотрудничества. Тем не менее на пути эффективного взаимодействия в бизнеса и власти стоят проблемы, требующие решения, в большинстве случаев со стороны государства.



Образование
  Здравоохранение
  Физическая культура и спорт
  Культура

Совокупные государственные расходы  
 на объекты социальной инфраструктуры, млрд р.<sup>1</sup>

### SWOT-анализ механизма взаимодействия бизнеса и власти в инфраструктурных проектах социальной сферы

Государство	Частный бизнес
<i>Сильные стороны</i>	
Реализация капиталоемких масштабных социальных проектов; получение дополнительных налоговых поступлений в бюджеты всех уровней государственной и муниципальной власти; разделение с частным бизнесом ответственности и проектных рисков; осуществление контроля за частным бизнесом по предоставлению качественных услуг населению	Юридическое закрепление прав и обязанностей партнеров при реализации ГЧП проектов; развитие предпринимательской деятельности в социальной сфере; получение дохода от использования и эксплуатации объекта ГЧП; повышение имиджа инвестора через участие в проектах социальной направленности
<i>Слабые стороны</i>	
Дефицит бюджетных средств является ключевым моментом для привлечения частного бизнеса в ГЧП проекты социальной сферы; низкая компетентность органов государственной власти в области проектного управления;	Низкий уровень проявления инициативы для участия в реализации ГЧП проектов; отсутствие мотивации; наличие проектных рисков; для реализации ГЧП проектов требуется большой объем затрат

<sup>1</sup> *Лучшие* практики реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере. URL: [http://pppcenter.ru/assets/docs/pppcenter\\_a4\\_2016\\_v2\\_web.pdf](http://pppcenter.ru/assets/docs/pppcenter_a4_2016_v2_web.pdf).

## Окончание таблицы

Государство	Частный бизнес
недостаток опыта реализации ГЧП проектов социальной направленности в условиях рыночной экономики; отсутствие понимания факторов успеха от ГЧП проектов	
<i>Возможности</i>	
Участие бизнеса в развитии современной социальной инфраструктуры; возможность повышения качества социальных услуг; стимулирование предпринимательского мышления в рядах госслужащих; внедрение передовых методов управления в органах государственной власти; использование профессионализма и опыта частного бизнеса в развитии современных форм финансирования социальной сферы	Возможность минимизации рисков давления государства на бизнес частного инвестора, так как правила игры между партнерами оговариваются до начала реализации проекта; получение от государства льгот на осуществление предпринимательской деятельности; возможность получения частным бизнесом долгосрочных проектов со стабильным рынком и гарантиями государства по обеспечению минимального уровня рентабельности
<i>Угрозы</i>	
Небольшая доля привлеченных средств частного бизнеса в ГЧП проектах социальной направленности	Низкая экономическая эффективность от реализации проектов социальной направленности; неоднородность спроса на объекты ГЧП; сложность прогнозирования потребительского потока и оценки социального эффекта; отсутствие гарантий со стороны государств по выполнению своих обязательств по договору

*Примечание.* Составлено по: [1; 2]; *Лучшие* практики реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере. URL: [http://pppcenter.ru/assets/docs/pppcenter\\_a4\\_2016\\_v2\\_web.pdf](http://pppcenter.ru/assets/docs/pppcenter_a4_2016_v2_web.pdf); *Отчет* о лучшей практике. Проект «Государственно-частное партнерство в социальной сфере – распространение опыта Великобритании и Санкт-Петербурга». URL: [http://www.pppi.ru/sites/all/themes/pppi/img/ppp\\_in\\_social\\_sphere.pdf](http://www.pppi.ru/sites/all/themes/pppi/img/ppp_in_social_sphere.pdf).

Таким образом можно сделать вывод, что проблема финансирования социальной инфраструктуры в России является одной из наиболее важных на сегодняшний день [1]. Реализация социальных проектов нуждается в участии частного бизнеса. Имеются положительные тенденции для активизации развития данного направления: это и наличие законодательства в области государственно-частного партнерства, и желание частного бизнеса взаимодействовать с государством, не хватает практико-ориентированного подхода со стороны государственных органов для того чтобы взаимодействие государства и частного бизнеса проходило более эффективно.

### Библиографический список

1. *Воронина В. С.* Особенности финансирования социальной инфраструктуры // Государственно-частное партнерство. 2016. Т. 3. № 4. С. 235–246.

2. *Нюхаев Д. В.* Государственно-частное партнерство в социальной сфере // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 1(35). С. 116–119.

### Сведения об авторах

**Савченко Яна Валерьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия

75karpenko@mail.ru

**Михайлова Наталия Сергеевна** – специалист по проектному управлению 1-й категории, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург, Россия

natusya\_love@bk.ru

\*\*\*

**Yana V. Savchenko** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Corporate Economics and Business Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

75karpenko@mail.ru

**Natalia S. Mikhailova** – specialist in project management of the 1<sup>st</sup> category, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia

natusya\_love@bk.ru

### Feature of the mechanism of interaction of business and state in the social sphere: contemporary practice

**Abstract.** In the article features of the mechanism of interaction of the state and business in projects of social orientation are considered. The strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats of the participants in this interaction in the framework of social infrastructure projects have been identified.

**Keywords:** interaction of business and authorities; social infrastructure; infrastructure projects; SWOT-analysis.

◇ ◇ ◇

**О. Е. Соколовская**

*Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)*

## **Взаимодействие бизнеса и власти в сфере экологии: риски и механизм их оценки**

**Аннотация.** В статье рассматривается аспект управления рисками при взаимодействии бизнеса и власти. В качестве формы такого взаимодействия выделяют государственно-частное партнерство, которое приобретает все более широкое распространение как в европейских странах, так и в России. Одним из преимуществ государственно-частного партнерства является процесс распределения рисков между участниками проекта. Автором определены и проанализированы основные риски ключевых заинтересованных сторон (государства, бизнеса и общества) проектов государственно-частного партнерства экологической направленности. Выявлены недостатки при разделении рисков между ключевыми партнерами таких проектов.

**Ключевые слова:** бизнес; риск; управление проектами; государственно-частное партнерство; риски проекта; разделение рисков.

Достижение цели переориентации российской экономики на инновационный путь развития и отход от сырьевой зависимости требуют значительных инвестиционных вложений, в то время как рост реальных инвестиций явно замедлился. Консолидация взаимодействия в данном направлении предпринимательских структур, власти, общественного сектора является одним из способов решения проявляющихся острых проблем.

Государственно-частное партнерство как форма взаимодействия государства и частного сектора приобретает все более широкое распространение. Но такая форма сотрудничества, несмотря на то, что является выгодной как для государства, так и для частного сектора, несет в себе достаточно серьезные риски. Причем эти риски велики как для частного, так и для публичного партнерства.

Одна из основных задач участников проектов ГЧП состоит в том, чтобы классифицировать, оценить и распределить риски, которые каждый из них может закрыть. Для современного партнерства характерно широкое, многоплановое разделение рисков между государством, его различными субъектами и частными компаниями, участвующими в проекте.

В современной экономической литературе приведены различные классификации рисков при взаимодействии государства и бизнеса.

Одним из преимуществ такого сотрудничества и является процесс распределения рисков между участниками проектов, именно это и является одним из плюсов формы государственно-частного партнерства перед другими, но и имеет ряд недостатков.

Отдельного внимания заслуживает вопрос управления рисками. Распределение рисков напрямую зависит от выбранной модели взаимодействия.

В теории риск-менеджмента различают огромное количество рисков проектов, в том числе и проектов ГЧП, которые возможно различно классифицировать. Одним из преимуществ государственно-частного партнерства и является процесс распределения рисков между участниками проекта ГЧП.

Риски проектов государственно-частного партнерства можно разделить по двум участникам ГЧП (см. таблицу).

**Распределение рисков между участниками ГЧП**

Риски публичного партнера	Риски частного партнера
<p>Политические риски (возможные изменения государственной политики);</p> <p>риск банкротства (например, банкротство частной компании, во время реализации проекта ГЧП);</p> <p>риск, в связи с непредвиденными обстоятельствами при приобретении участков земли, предназначенных для строительства объекта инфраструктуры</p>	<p>Эксплуатационные и управленческие риски, связанные с задержками при получении необходимых разрешений, проблем возникающих при осуществлении договорных отношений с субподрядчиками;</p> <p>риск, связанный со спросом на реализуемый объект или услуги, предоставляемые в соответствии с договором о ГЧП, риски, связанные с ожидаемыми доходами от эксплуатации объекта или предоставления услуг (риск неожиданно высокого или, напротив, низкого спроса по сравнению с первоначальными оценками состояния рынка);</p> <p>политический риск (при изменении в правительства, изменении направлений государственной политики – в области законодательного регулирования отношений, возникающих в рамках договоров о государственно-частных партнерствах, а также в сфере развития тех или иных областей инфраструктуры, вследствие коррупции, фаворитизма, нарушения договоров государством, а также вследствие различных затруднений, связанных с разрешением арбитражных споров;</p> <p>валютный риск (неожиданно обесценивание, снижению стоимости либо, напротив, повышении стоимости денег (изменении курса валют), которое может оказать определенное негативное влияние на способность поставщика услуг осуществлять выплаты инвесторам)</p>

Кроме того, необходимо добавить риски, которые несет еще один из стейкхолдеров ГЧП проектов экологической направленности – общество. К его рискам будут относиться:

- риск получения некачественной услуги;
- риск загрязнения окружающей среды;
- риск ухудшения условий проживания;
- риск изменения тарифных ставок;
- риск невыполнения участниками ГЧП проекта условий контракта;
- риск нарушения технологий при строительстве объекта ГЧП.

Так же стоит отметить, что механизм государственно-частного партнерства в России не совершенен. На текущий момент часть рисков публичный партнер (государство) перекладывает на частного партнера, который не всегда может управлять данными рисками. К тому же нет четкого критерия, по которому происходит распределение рисков между участниками ГЧП. Хотелось бы отметить, что государство перекладывает часть рисков не только на бизнес, но и на общество, к сожалению, данный вопрос никак не освещается в основных публикациях.

Необходимо отметить, что по каждому проекту государственно-частного партнерства, находящемуся в стадии «подготовки проекта», необходимо проводить анализ интересов ключевых стейкхолдеров (частного партнера, публичного партнера и общества) для снижения рисков каждого из них в ходе дальнейшей реализации. Для определения точек взаимодействия и их эффективности (при необходимости) может быть построена карта стейкхолдеров проекта.

Для реализации эффективного ГЧП проекта необходимо во время всех стадий проекта осуществлять управление рисками. Команда проекта должна выявить (идентифицировать) риски, провести анализ и оценку (для всех групп стейкхолдеров) которая включает в себя определение вероятности наступления рисков, максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков.

Управление рисками позволит грамотно распределить риски между партнерами, учесть их интересы и минимизировать неблагоприятные последствия при их наступлении.

### **Сведения об авторе**

***Соколовская Оксана Евгеньевна*** – старший преподаватель кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
sokol.o.e@usue.ru

\*\*\*

***Oksana E. Sokolovskaya*** – senior lecturer of Corporate Economics and Business Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
sokol.o.e@usue.ru

## **Interaction of business and government in the sphere of ecology: risks and mechanism for their evaluation**

**Abstract.** The article considers the aspect of risk management in the interaction of business and government. The public-private partnership is allocated as a form of this interaction which is becoming more widespread both in European countries and in Russia. One of the advantages of public-private partnership is the process of risk sharing between project participants. The author identified and analyzed the main risks of key stakeholders (state, business and society) of public-private partnership projects of an environmental focus. The author identified the main shortcomings in the division of risks between key partners of such projects.

**Keywords:** business; risk; project management; public-private partnerships; project risk; sharing of risks.



**Е. Н. Стариков**

*Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург)*

## **Инвестиционные проекты как драйвер экономического роста лесопромышленного комплекса Республики Башкортостан**

**Аннотация.** В статье дается оценка влияния инвестиционных проектов на экономический рост лесопромышленного комплекса Республики Башкортостан. На основе анализа динамики инвестиций за десятилетний период сделаны выводы о характере и структурных особенностях инвестиционной деятельности в лесопромышленном комплексе Республики. Рассмотрены реализуемые в отрасли в настоящее время и планируемые на период до 2030 г. инвестиционные проекты, дана оценка их эффективности и сформулированы целевые ориентиры инвестиционной деятельности.

**Ключевые слова:** лесопромышленный комплекс; инвестиции; инвестиционные проекты; модернизация; производственные мощности; глубокая переработка древесины; целевые ориентиры развития; Республика Башкортостан.

Инвестиции являются ключевым условием роста экономического потенциала лесопромышленного комплекса Республики Башкортостан, определяют конкурентные позиции отраслевого комплекса на внутреннем и внешнем рынках, обеспечивая условия его эффективно-го развития.

В табл. 1 представлена динамика инвестиций в лесопромышленный комплекс Республики за десятилетний период.

Таблица 1

**Динамика инвестиций в основной капитал  
лесопромышленного комплекса Республики Башкортостан  
за 2007–2016 гг.**

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Инвестиции в основной капитал, в текущих ценах, млн р.	168,4	37,4	49,8	113,8	632,8	1 289,7	406,3	487,1	9 872,9	2 119,3
Темп роста, в % к предыдущему году	64,7	22,2	133,2	228,7	556,1	203,8	31,5	119,9	2 026,9	21,5
Инвестиции в основной капитал, в сопоставимых ценах, млн р.	145,5	31,3	47,4	105,5	581,6	1 207,6	379,0	455,2	9 270,4	1 984,4
Темп роста, в % к предыдущему году	62,7	21,5	151,5	222,5	551,5	207,6	31,4	120,1	2 036,4	21,4
Объем инвестиций на модернизацию и обновление основных фондов, млн р.	98,7	29,3	34,2	98,5	603,0	934,8	374,3	428,9	593,9	1 014,0
Темп роста, в % к предыдущему году	–	29,7	116,6	288,3	612,3	155,0	40,0	114,6	138,5	170,7
Объем инвестиций на модернизацию и обновление основных фондов, в сопоставимых ценах, млн р.	85,3	24,5	32,5	91,3	554,3	875,3	349,1	400,9	557,7	949,4
Темп роста, в % к предыдущему году	–	28,8	132,6	280,6	607,2	157,9	39,9	114,8	139,1	170,3

Данные за 2007–2016 гг., приведенные в табл. 1, систематизированы на основе официальной статистической информации<sup>1</sup> и позволяют сформулировать следующие выводы:

совокупный прирост инвестиций в основной капитал за десять лет составляет 1 158 % в текущих ценах (1 264 % – в сопоставимых ценах) и обеспечен, прежде всего, положительной динамикой по виду деятельности «Обработка древесины и производство изделий из дерева»;

наивысшим инвестиционным потенциалом среди видов лесопромышленной деятельности, обладает «Обработка древесины и произ-

<sup>1</sup> *Инвестиционная и строительная деятельность в Республике Башкортостан: стат. сб.* Уфа: Башкортостанстат, 2010–2016; *Инвестиции в экономику Республики Башкортостан: стат. бюл. за январь – декабрь 2013 г.* Уфа: Башкортостанстат, 2014; *Инвестиции в нефинансовые активы Республики Башкортостан: стат. бюл. за январь – декабрь 2014–2016 г.* Уфа: Башкортостанстат, 2017; *Инвестиционная активность предприятий Республики Башкортостан // Экспресс-информация Башкортостанстат. 2014. 10 нояб.; Инвестиционная активность предприятий Республики Башкортостан // Экспресс-информация Башкортостанстат. 2016. 17 нояб.*

водство изделий из дерева»: на его долю приходится 93 % совокупного объема инвестиций и 78 % объема инвестиций на модернизацию и обновление основных фондов;

существенное увеличение инвестиций в 2015 г. обусловлено вводом мощностей в рамках реализации крупных инвестиционных проектов, в частности первой очереди завода по выпуску плит ДСП ООО «Кроношпан Башкортостан», а также завершением проектов ООО «Уфимский фанерный комбинат» и ООО «Уфимский фанерно-плитный комбинат»;

инвестиции на модернизацию и обновление основных фондов занимают в среднем 69 % годовой величины (от 6 до 95,3 %), что свидетельствует об интенсивном характере инвестиционной деятельности.

Рост инвестиций, привлекаемых в лесопромышленный комплекс РБ, обеспечил положительную динамику показателей промпроизводства<sup>1</sup>.

В соответствии с постановлением Правительства РФ от 30 июня 2007 г. № 419 «О приоритетных инвестиционных проектах в области освоения лесов» в РБ продолжается реализация трех проектов, включенных в общероссийский перечень (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Перечень приоритетных инвестиционных проектов  
в области освоения лесов, реализуемых в Республике Башкортостан**

Наименование проекта	Инвестор проекта	Объем инвестиций, млн р.		Количество дополнительных рабочих мест, шт.	Стадия реализации проекта
		План	Факт		
Завод большеформатной фанеры	ООО «Уфимский фанерный комбинат»	1 602	2 084,6	156	Запуск произведен в I кв. 2016 г.
Создание лесоперерабатывающего комплекса	ООО «Уфимский фанерно-плитный комбинат»	483,7	633,4	172	Запуск произведен в I кв. 2016 г.
Создание производства с полным циклом переработки древесины	ООО «Лесопромышленная компания «Селена»	2 100	710,7	380	Позапный ввод мощностей <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Основные показатели экономики Республики Башкортостан: стат. бюл. № 12 (январь – декабрь 2016 г.), № 12 (январь – декабрь 2015 г.), № 12 (январь – декабрь 2014 г.), № 12 (январь – декабрь 2013 г.), № 12 (январь – декабрь 2012 г.), № 12 (январь – декабрь 2011 г.), № 12 (январь – декабрь 2010 г.). Уфа: Башкортостанстат; *Прогноз* долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г. Разработан Минэкономразвития России. URL: [http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325\\_06](http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06).

В перечень приоритетных инвестиционных проектов РБ входят следующие проекты в области деревообработки:

«Строительство завода ОСП плит мощностью 573 тыс. м<sup>3</sup> в год в Республике Башкортостан» (ООО «СибайПлитПром») с объемом инвестиций 23,9 млрд р. (срок реализации 2015–2023 гг.; 1 411 рабочих мест);

«Производство древесностружечных плит и ламинированных древесностружечных плит и лесозаготовка» (ООО «Кроношпан Башкортостан») (не менее 250 новых рабочих мест)<sup>2</sup>.

В рамках приоритетных направлений развития лесопромышленного комплекса РБ на период до 2030 г. реализуются проекты:

создание новых и расширение имеющихся производственных мощностей по производству плит (строительство ООО «Кроношпан Башкортостан» второй очереди завода по производству плит ОСП мощностью 500 тыс. м<sup>3</sup> готовой продукции в год, с объемом инвестиций 15 млрд р.; создание ОАО «Амзинский лесокombинат» деревообрабатывающего комплекса на базе плитного и лесохимического производства, с объемом инвестиций 4,7 млрд р.; Проектирование и строительство завода по производству древесных плит в г. Белорецк, с объемом инвестиций 3,2 млрд р.);

дальнейшая реализация приоритетных и других инвестиционных проектов в области освоения лесов, в частности, «Создание и модернизация лесозаготовительных и деревообрабатывающих объектов на территории Республики Башкортостан» (ООО «Акрона») (объем инвестиций 1 млрд р.), «Организация лесопильного и деревообрабатывающего производства полного цикла в с. Сосновка Белорецкого района» (объем инвестиций 40 млн р.);

строительство новых предприятий по производству домостроительных комплектов, развитие деревянного домостроения в рамках республиканской программы «Домокомплект».

---

<sup>1</sup> В рамках реализуемого ООО «ЛПК Селена» проекта «Создание производства с полным циклом переработки древесины» в апреле 2012 г. в п. Тирлянский МР Белорецкий район РБ введен в эксплуатацию лесоперерабатывающий комплекс на 137 рабочих мест мощностью 93,5 тыс. м<sup>3</sup> лесопильной продукции. В 2016 г. введены в эксплуатацию современный автоматический лесозаготовительный комплекс и линия по производству древесных топливных гранул (пеллет) мощностью до 30 тыс. т готовой продукции в год. Введенные производственные мощности обеспечивают переработку более 400 тыс. м<sup>3</sup> древесины в год.

<sup>2</sup> Первая очередь завода производительностью до 850 тыс. м<sup>3</sup> в год ДСП и до 34 400 тыс. м<sup>2</sup> в год ЛДСП введена в эксплуатацию в 2016 г. Объем инвестиций по данному проекту составил 14 285,4 млн р. По итогам 2016 г. выпуск древесностружечных плит в РБ увеличился в 4,8 раза.

Перспективные инвестиционные проекты лесного сектора экономики РБ, планируемые к осуществлению до 2030 г., направлены на решение ключевых задач развития отраслевого комплекса – внедрение интенсивных технологий, комплексной переработки сырья, рациональное и неистощительное использование лесов. Совокупный прогнозируемый объем инвестиций оценивается в размере 12 330 млн р. Ежегодный бюджетный эффект составит около 577 млн р.

Целевыми ориентирами инвестиционной деятельности должны стать:

создание современной транспортной инфраструктуры (с привлечением всех видов транспортных путей, в том числе водных), повышающей доступность лесосырьевых ресурсов и обеспечивающей каналы сбыта лесопродукции как внутри страны, так и за рубежом;

смещение акцентов отраслевого развития с сырьевой направленности на создание конкурентоспособного сектора высокотехнологичных производств;

повышение уровня автоматизации, механизации и энергоэффективности производств.

#### **Сведения об авторе**

**Стариков Евгений Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
starik1705@yandex.ru

\*\*\*

**Evgeniy N. Starikov** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Corporate Economics and Business Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
starik1705@yandex.ru

### **Investment projects as a driver of economic growth of timber industry complex of the Republic of Bashkortostan**

**Abstract.** The article assesses the impact of investment projects on the economic growth of the timber industry complex of the Republic of Bashkortostan. Based on the analysis of investment dynamics over a ten-year period, conclusions were drawn about the nature and structural features of investment activities in the Republic's timber industry complex. The investment projects currently being implemented in the industry and planned for the period up to 2030 are considered, their effectiveness is estimated and target points for investment activities are formulated.

**Keywords:** timber industry complex; investments; investment projects; modernization; production facilities; deep wood processing; development targets; Republic of Bashkortostan.

◇ ◇ ◇

**К. А. Третьяков**

ООО «Уральские локомотивы»

(Екатеринбург),

**В. Ж. Дубровский**

Уральский государственный экономический университет

(Екатеринбург)

## **Опыт построения системы комплаенс в ООО «Уральские локомотивы»**

**Аннотация.** В статье рассматривается практика организации деятельности отдела контроля соответствия корпоративных стандартов ООО «Уральские локомотивы». Проанализирована организационная структура отдела, его цели, задачи и функции. Определены условия, обеспечивающие выполнение предприятием требований, в том числе международного законодательства в части соблюдения норм и правил построения взаимоотношений как внутри коллектива, так и в отношениях с контрагентами.

**Ключевые слова:** система комплаенс; нормы; правила и процедуры практики применения антимонопольного и антикоррупционного законодательства в деятельности предприятия; результаты функционирования системы комплаенс.

История создания ООО «Уральские локомотивы» корнями уходит в российско-германские межгосударственные консультации, в ходе которых на высшем уровне в июле 2009 г. в Мюнхене, в присутствии Президента Российской Федерации Дмитрия Медведева и канцлера Германии Ангелы Меркель, состоялось подписание трехстороннего соглашения об организации совместного российско-германского производства в сфере транспортного машиностроения.

Официальный документ о создании в России серийного производства электровозов (Договор создания Совместного Предприятия) включает, помимо прочего, положения, являющиеся организационной основой построения на предприятии системы комплаенс (англ. compliance), в частности:

формализованный перечень основных направлений деятельности службы контроля соответствия корпоративных стандартов;

требование неукоснительного следования правилам политики противодействия коррупции, зафиксированных в содержании международных нормативных документов;

порядок распространения информации о нетерпимости общества к возможности возникновения фактов коррупции среди сотрудников предприятия и контрагентов общества, получивший развитие в «Политике о недопустимости коррупции».

С целью реализации положений Договора о создании совместного предприятия в ООО «Уральские локомотивы» были предприняты следующие действия.

Прежде всего сформирован отдел Комплаенс как структурное подразделение предприятия с полномочиями контроля за соблюдением требований антимонопольного и антикоррупционного законодательства.

Основными задачами Комплаенс подразделения ООО «Уральские локомотивы» были определены:

- создание внутренних правил, процедур и регламентов;
- анализ сделок на предмет оценки наличия коррупционного элемента;
- организация проведения тренингов для сотрудников и контрагентов компании;
- осуществление проверок контрагентов (Due diligence);
- участие в осуществлении внутреннего контроля за исполнением правовых и иных норм, а также контроля над расходами компании;
- участие в проведении внутренних расследований;
- разработка и включение в договоры т. н. антикоррупционной оговорки.

С целью обеспечения неукоснительного соблюдения правил Политики противодействия коррупции, основанной на требованиях, регламентированных международным законодательством, на предприятии при непосредственном участии подразделения Комплаенс, были разработаны и внедрены следующие внутренние нормативные документы (приведенные даты соответствуют 1 (первой) редакции документа):

«Правила делового поведения и этики ООО «Уральские локомотивы»» 2010 г. (обязательные к ознакомлению каждым новым сотрудником предприятия в момент трудоустройства);

«Регламент договорной работы в ООО «Уральские локомотивы»» 2010 г.;

«Регламент по изучению и проверке кандидатов на работу» 2010 г.;

«Положение о порядке проведения закупок товаров, работ, услуг» 2010 г.;

Приложения к учетной политике общества, регламентирующее порядок осуществления представительских расходов и фактов оказания делового гостеприимства. 2010 г.;

«Регламент по предупреждению и порядку работы с просроченной и проблемной дебиторской задолженностью» 2011 г.;

«Регламент внутреннего контроля проведения платежей» 2010 г.;

Правила делового поведения сотрудников ООО «Уральские локомотивы» 2012 г., (включающие, помимо прочего, требования международного законодательства, в части нетерпимости к коррупции, положения, регламентирующие условия и правила охраны труда, техники безопасности, отношения к окружающей среде, а также нормы и порядок выстраивания взаимоотношений в коллективе и с контрагентами. Являются обязательными к ознакомлению каждым новым сотрудником предприятия в момент трудоустройства).

«Кодекс корпоративной этики для поставщиков ООО Уральские локомотивы» 2012 г. Включает основные принципы взаимодействия ООО «Уральские локомотивы» с поставщиками (товаров, работ, услуг), которыми предприятие руководствуется без исключения в каждом случае, когда осуществляется поставка материальных ценностей. В их числе:

- исполнение требований действующего законодательства;
- запрет коррупции и взяточничества;
- соблюдение норм безопасности труда;
- соблюдение норм, направленных на охрану окружающей среды;
- ответственность в логистической цепи.

Все сотрудники предприятия в обязательном порядке должны руководствоваться вышеперечисленными принципами и предпринимать все необходимое, чтобы поставщики предприятия, соответственно, принимали требования Кодекса корпоративной этики. При этом, конечно же, их соблюдение ни в коем случае не допускает каких-либо форм дискриминации при выборе поставщиков и в отношениях с ними.

Самое же предприятие с целью контроля выполнения требований, изложенных в Кодексе корпоративной этики, включает в договоры с ООО «Уральские локомотивы» соответствующие положения, в числе прочего, предоставляющих право проведения проверок на территории контрагента с целью подтверждения исполнения требований Кодекса.

На основании опыта применения всего комплекса внутренних нормативных документов, отделом контроля соответствия корпоративных стандартов были подготовлены материалы соответствующего тренинга (обучения). Его главная цель – объяснение роли, места и значимости для устойчивого развития предприятия соблюдения норм и правил антикоррупционного и антимонопольного законодательства. Отдельное внимание, в частности руководителей, обращается на внутренние правила осуществления представительских расходов, а также на положения, разъясняющие суть прав и обязанностей всех категорий сотрудников ООО «Уральские локомотивы».

Ежегодно в ООО «Уральские локомотивы» разрабатывается и реализуется план мероприятий по поддержанию соответствующего уровня Комплаенс, в задачи которого входит, в том числе, расширение полномочий подразделения Комплаенс в таких функциональных областях деятельности предприятия, как договорная работа (проверка благонадежности новых контрагентов, корректности содержания договоров и договорной документации) и закупочная деятельность (участие в работе закупочной комиссии, осуществление контроля за порядком проведения конкурсов на размещение заказов сторонним предприятиям и организациям, оценка рисков со стороны условий и порядка ведения переговоров о сделках).

В настоящее время особую актуальность приобрела осуществляемая на регулярной основе работа, направленная на раскрытие информации о позиции ООО «Уральские локомотивы» в отношении нетерпимости к проявлениям коррупции и нарушениям действующего законодательства. Соответствующая информация о позиции ООО «Уральские локомотивы» доводится менеджментом предприятия до сведения контрагентов, поставщиков в официальных мероприятиях, выступлениях непосредственно в общении руководителей предприятия с партнерами, а также уполномоченным представителем подразделения Комплаенс при осуществлении регулярных контактов с основными поставщиками. Руководство предприятия на деловых встречах с покупателями постоянно подчеркивает значимость Комплаенс для ООО «Уральские локомотивы»

С целью реализации комплекса Комплаенс-коммуникации:

разработаны и внедрены формы информационных писем для поставщиков ООО «Уральские локомотивы», объясняющие значимость Комплаенс и обосновывающие целесообразность принятия поставщиками компании условий Кодекса корпоративной этики ООО «Уральские локомотивы»;

разработана и внедрена форма отчета для поставщиков компании о проведенных и планируемых действиях поставщика по исполнению требований Кодекса Корпоративной Этики.

Информация о программе Комплаенс периодически размещается в корпоративной газете компании, а именно информация о внедренных нормативных документах, регламентирующих требования Комплаенс: в том числе, «Правила делового поведения сотрудников ООО «Уральские локомотивы» и «Кодекс корпоративной этики» для поставщиков ООО «Уральские локомотивы».

Достигнутые результаты функционирования системы Комплаенс в ООО «Уральские локомотивы» характеризует следующий ряд показателей. Более 93 % из 2 730 поставщиков Общества изъявили согласие с требованиями Кодекса поставщиков ООО «Уральские локомотивы».

вы» и, соответственно, ратифицировали его. Тем самым выразили поддержку инициативе компании по повышению прозрачности в борьбе с коррупцией в части «реализации планов развития коллективных действий».

Наконец, более 3 000 чел., а это практически весь коллектив работников компании, ознакомлены и регулярно, своими действиями и отношением к Комплаенс, подтверждают приверженность правилам и целям, изложенным в Правилах делового поведения сотрудников ООО «Уральские локомотивы».

### **Сведения об авторах**

**Третьяков Константин Александрович** – кандидат экономических наук, начальник отдела контроля соответствия корпоративных стандартов ООО «Уральские локомотивы», г. Екатеринбург, Россия  
tretiakov@ulkm.ru

**Дубровский Валерий Жоресович** – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия  
dubr@usue.ru

\*\*\*

**Konstantin A. Tretiakov** – Candidate of Sciences (Economics), Head of the Compliance Department of Corporate Standards, LLC «Ural Locomotives», Ekaterinburg, Russia  
tretiakov@ulkm.ru

**Valery Zh. Dubrovsky** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Enterprise Economics, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
dubr@usue.ru

## **Experience of construction of compliance system in LLC «Ural Locomotive»**

**Abstract.** The article describes the practice of organization of activity of the corporate standards control department at LLC «Ural Locomotives». The organizational structure of the department, goals, objectives and its functions are analyzed. Terms, that ensure fulfillment by the enterprise, requirements of the international legislation in the part of the compliance with norms and rules for relationships building within the collective and as well as with counterparties are specified.

**Keywords:** compliance system; standards; rules and procedures for the practice of applying antitrust and anti-corruption legislation in the enterprise's activity; results of compliance system functioning.

◇ ◇ ◇

## **Персональные компетенции современного менеджера при применении гибких управленческих технологий**

**Аннотация.** Показана значимость развития креативности и творческого мышления в рамках формирования управленческих компетенций менеджера. Предложен поэтапный процесс формирования креативного и творческого мышления согласно модели Uccello. Обозначена прямая связь между обладанием креативным и творческим мышлением и инновационностью результатов труда управленческого персонала.

**Ключевые слова:** менеджмент; управленческие технологии; компетенции; творчество; креативность; инновационное мышление.

В 1973 г. наука пришла к выводу, что коэффициент интеллекта человека (IQ) не способен служить индикатором эффективности его работы в конкретной сфере деятельности и вместо коэффициента интеллекта предложил оценивать сотрудников через компетенции. Под «компетенциями» обобщенно понимается комплекс знаний, навыков, установок и личностных качеств человека, без которых невозможна его эффективная работа в конкретной должности или в конкретной компании.

Условно разделим компетенции менеджера на 4 группы.

1. Знания и умения в области теории и практики управления.
2. Способности к коммуникациям и умение работать с людьми.
3. Понимание специфики работы своей организации.
4. Креативность, творчество, инновации, которые необходимы для практикования (апробирования) гибких управленческих технологий в новых социально-экономических условиях.

Попробуем выделить креативность, творчество и инновации в менеджменте, хотя успех будет гарантирован в ситуации, когда выявляется, заботятся, развивается и бережется в каждом сотруднике компании.

По словам Майкла Рэя, творческое мышление имеет пять функций и четыре инструмента, которые способствуют творчеству (табл. 1).

К характеристикам, исходя со своей практики мы добавили *желание, внутреннюю потребность, необходимость и инструменты (ситуационные факторы и амбиции для достижения желаемого состояния)*.

«Менеджеры должны быть уверены в том, что сотрудники компетентны и относятся с энтузиазмом к работе и услуг, которые реализуют» [3]. Такое отношение приводит к развитию креативности и адекватности.

Т а б л и ц а 1

### Характеристики и инструменты творческого мышления

Характеристики творческого мышления	Инструменты, стимулирующие творческое мышление
Интуиция; воля; удовольствие; сила; сострадание	Вера в творческие способности; отсутствие оценки; точные наблюдения; неудобные вопросы

рабочего места или связей с внешними организациями. Креативный процесс продолжается во времени и характеризуется высокой степенью адаптируемости, оригинальности и преобразования в результат. При этом не имеет значения, является ли креативность индивидуальной или групповой [4] (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

### Модель Uccello индивидуального и группового креативного процесса

Индивидуальный креативный процесс	Групповой креативный процесс
1. Примите решение для чего-то нового, что хотите создать. 2. Бросьте вызов своим предубеждениям и соберите информацию. 3. Проведите эксперимент с Вашим мышлением, чтобы начали «говорить» новые идеи. 4. Оставьте время, чтобы «инкубировать» свои идеи (время для отдыха). 5. Фиксируйте возникновение новых идей. 6. Объедините ваши идеи с собранной информацией. 7. Оцените свои идеи и выберите лучшую (лучшие). 8. Примените выбранную идею (идеи)	1. Подготовка, сбор данных, сбор команды. 2. Инновации. Способность выявлять цели, генерировать новые идеи. 3. Сбор идей (опции, цели); мозговой штурм. 4. Инкубационный релаксационный период (время для отдыха). 5. Форматирование инновационных решений; отбор идей

*Примечание.* Составлено по: Leonard D., Swap W. When sparks Fly. Igniting Creativity in groups. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

В качестве основы анализа креативности является проблема творческой личности, так как «творчество является специфической человеческой деятельностью, которая проявляет и формирует личность» [2]. В основе индивидуальной креативности стоит уникальность человеческой личности, которая, в зависимости от своих мыслей, идей, чувств и ресурсов может достичь разных результатов. Это приводит к адекватной самооценке и реализации важных для личности планов жизни.

Самооценка основывается социальном опыте личности, в какой социальной среде она развивалась, в какой степени были приняты, отклонены или поддерживаемы ее инициативы. Развитие креативных сотрудников приводит к увеличению *интеллектуального капитала* компании [1] и *человеческого капитала*, который включает в себя «творческие способности и инновационность организации» [1]. Навыки креативности есть изначально в каждом человеке. Нужно лишь иметь адекватную самооценку, внутреннюю мотивацию, потребность в проявления творчества, эмоциональность, личностно-профессиональной эффективности и соответствующие ситуационные факторы, которые современный менеджер способен моделировать. Личность проявляет креативность при наличии личной заинтересованности и возможности для разработки и развития инновационного решения, осознания того, что в состоянии справиться с проблемой.

Когда менеджеру нравится то, что он делает и как он его делает, он, неизбежно креативен. Нахождение в таком состоянии приводит к тому, что он способен создать условия для сотрудников и выражения индивидуальной и / или групповой креативности, или способен «заразить» креативностью.

Можно говорить о двух концепциях – «креативная группа» (или «креативная команда») и «группа креативных личностей». В обоих случаях роль и работа менеджера отличается. «Креативная группа» не означает, что все члены команды являются креативными личностями. Возможна ситуация, при которой в команде нет ни одной креативной личности, но группа способна генерировать «групповую креативность» за счет синергии. При построении команды менеджер должен принимать во внимание индивидуальные характеристики каждого сотрудника и как эти функции будут комбинироваться, меняться на основе ситуационных влияний, которым будут подвергаться в рабочей среде.

Команды могут легче идти по пути стимулирования проявления креативности со стороны менеджера, чем сотрудники на индивидуальном уровне. Групповой креативности нужно уделять больше внимания и из-за, что для ее обеспечения необходимо работать с так называемых «социальных сил», а «социальные силы включают структуру, динамику отдельных социальных групп и проблем, связанных с ними». С другой стороны, менеджер должен обеспечить условия для создания (стимулирования) и развития индивидуальной креативности каждого сотрудника. Кроме того, команда, которая состоит из креативных сотрудников, гораздо более эффективна, чем любая другая. В процессе

или в результате проявления креативности можно выделить сотрудников-talантов, что важно для процветания любой организации. Создавая условия и предпосылки для стимуляции и выражения индивидуальной креативности сотрудников, можно обеспечить их закрепление и лояльность компании.

Менеджеры отвечают за планирование, организацию, реализацию и контроль над творческим процессом и проявлениями креативности среди сотрудников, набора команд, улучшению эмоционального фона, физической и психосоциальной рабочей среды, обеспечение инструментами и методами для достижения целей и стимуляции в организации. Менеджеры образно говоря «должны перестроить корабль во время плавания в море», т. е. быть инновационными, сохраняя нормальную работу организации.

Творческая среда основана на сочетании знаний личностей с открытыми взглядами и мышления, вдохновение, которое приходит из взаимодействий на основе личных и профессиональных интересов. Наличие творческой среды обеспечивает укрепление чувства достоинства и самооценки персонала, является условием для развития мышления, ведущего к разработке новых идей.

Менеджер должен помнить, что творчество и инновации связаны: инновации используют креативный потенциал, чтобы воплотить креативных идеи в виде продуктов или приложений. Хотя инновации начинаются как креативные решения, не все креативные решения становятся инновациями. Это приводит к увеличению инновационной деятельности компании и гарантирует эффективность на новых рынках. Для менеджеров, рассмотренные качества, это достижение производительности труда и общей профессиональной деятельности, а также всестороннего развития личности, что приводит к освоению современных управленческих технологий.

### Библиографический список

1. *Димитров П.* Иновационна активност на интелектуалния капитал в туризма. София, 2007.
2. *Пирьов Г., Русев П.* Психология на творчеството. София: Наука и изкуство, 1981.
3. *Филипова М.* Функционални особености в управлението на туристическото предприятие. УНИ «Н. Рилски», 2011.
4. *Csikszentmihályi.* Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention. 1996.
5. *Leonard D., Swap W.* When sparks Fly. Igniting Creativity in groups. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

## Сведения об авторе

*Мариана Николова Ушева* – PhD, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Юго-западный университет «Неофит Рилски», г. Благоевград, Болгария

\*\*\*

*Mariana N. Usheva* – PhD, Associate Professor of Management and Marketing Department, South-Western University «Neofit Rilski», Blagoevgrad, Bulgaria

### **Personal competence of the modern manager when applying flexible management technologies**

**Abstract.** The importance of the development of creativity and creative thinking is shown in the framework of forming managerial competencies. A step-by-step process for the formation of creative and creative thinking is proposed in accordance with the Uccello model. A direct relationship between the possession of creative and creative thinking and the innovative results of the work of management personnel is indicated.

**Keywords:** management; management technologies; competences; creativity; innovative thinking.

◇ ◇ ◇

**Д. А. Черенков**

*Администрация Главы Республики Башкортостан  
(Уфа)*

### **Форсайт инновационного развития нефтехимических кластеров как инструмент позиционирования региона**

**Аннотация.** В статье исследуется проблематика стратегирования кластерного развития отечественного нефтегазового комплекса в межрегиональном и международном измерениях через призму форсайта. Предпринят системный анализ взаимодействия стран ШОС в формате «R2R» – «Region to Region», позиционирования Республики Башкортостан за рубежом.

**Ключевые слова:** форсайт; регион; интеграция; нефтехимический кластер; «Region to Region»; международное сотрудничество.

Увеличение экономического веса стран ШОС и БРИКС в глобальном масштабе, отстаивающих стратегию многополярного мира, выводят в авангард международных хозяйственных связей экономическое и культурное сотрудничество не только стран, но и их регионов. Опора на интегративный потенциал стран ШОС и БРИКС позволяет обеспечить независимые от ВТО и МВФ институты инновационного разви-

тия стратегических отраслей, существенно снизив зависимость России от европейских государств.

В условиях глобализации происходит усиление крена в сторону регионализации. В этой связи принципиальное значение приобретает технология форсайта, позволяющая спроектировать неопределенное будущее на средне- и долгосрочную перспективу и эффективно координировать совместные усилия в разрезе конкретных отраслей на уровне страны и интеграционных объединений.

В пространственном значении будущее российского ТЭК зависит, прежде всего, от расширения и качественного преобразования внутреннего рынка топливно-энергетических ресурсов, формирования энергетической инфраструктуры, роли отечественных нефтегазовых компаний в устойчивом развитии и модернизации. Известный дипломат и сенатор К. И. Косачев, в своем интервью «Имидж России зависит от каждого» отметил, «... образ страны за рубежом формируют все: учреждения, достижения культуры и науки, бизнес, национальные бренды, стереотипы, природа, архитектура, аэропорты, наши туристы за рубежом» [2]. В конкуренции брендов территорий огромное значение приобретает энергетическая инфраструктура

Ситуацию во многом способны изменить регионы, партнерство которых в настоящее время недостаточно рассматривается с позиций науки в макроэкономическом аспекте и на межгосударственном уровне. Распространенные в геополитике форматы «B2B» – сотрудничества деловых кругов «бизнес с бизнесом», «G2G» – взаимодействия «правительства с правительством» не способны заменить перспективный формат – «R2R» – «Region to Region» – прямого диалога и контактов в парадигме «регион с регионом», что с позиции форсайта будет иметь в долгосрочной перспективе большое значение для укрепления экономик регионов разных дружественных стран.

Новейшие интеграционные соглашения, примером которых являются страны и их регионы, участвующие в проектах ШОС и ЕАЭС становятся элементами стимулирования кооперации в области международной торговли, свободного движения капиталов и технологий, развития мобильности трудовых резервов. Башкортостан входит в десятку самых экономически крепких субъектов Российской Федерации и поддерживает торговые и деловые контакты с более чем 100 странами мира. В последние годы республика налаживает сотрудничество с КНР – подписан ряд соглашений о строительстве крупных предприятий в регионе. Обещает стать прорывным международный инвестиционный проект «Строительство автомобильной дороги «Бавлы – Кумертау» в составе международного транспортного маршрута «Европа – Западный Китай», большой участок которого пройдет через Башкортостан.

На современном этапе немало государств практикует «энергетическую дипломатию», продвигает свои ресурсные возможности в планетарном масштабе, что подтверждает проведение Российской энергетической недели в октябре 2017 г. Выступая на пленарной сессии «Энергия для глобального роста» Президент России В. В. Путин подчеркнул значимость участия в глобальных энергетических процессах и необходимость повышения конкурентоспособности отечественного ТЭКа на международных отраслевых рынках<sup>1</sup>. Для более широкой евразийской презентации энергетического потенциала регионов необходимо проводить перекрестные Дни энергетики стран ШОС. Республике Башкортостан необходимо шире использовать современный потенциал нефтехимического кластера в продвижении внешних интересов региона.



Направления развития межрегионального сотрудничества  
Республики Башкортостан

Башкортостан может стать конгрессным центром международного значения, встречая крупнейшие международные форумы в области энергетики и делового сотрудничества, что подтверждает признание уфимского конгресс-холла в тройке лучших конгресс центров России. Благодаря таким форумам бренд энергетики региона может стать инвестиционно привлекательным, повышая экономический статус региона.

<sup>1</sup> *Выступление* Президента России на Российской энергетической неделе. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/55767/>.

Нефтегазовые отрасли России, развивающиеся на платформе углеводородных национальных запасов и добывающей, перерабатывающей и трубопроводной магистральной инфраструктуры выходит на современный этап радикальной трансформации, что обусловлено воздействием комплекса факторов, определяющих будущее глобальных рынков нефти и газа:

во-первых, конструированием современной архитектуры энергетических систем (интегрирование различных видов генерации, определение межтопливного баланса);

во-вторых, исчерпанием традиционных месторождений (необходимость осваивать труднодоступные месторождения с применением высокотехнологичных решений – Баженовская свита и шельфы Арктики);

в-третьих, переходом к инновационным решениям добычи, переработки и транспортировки углеводородного сырья (необходимость строительства на платформах месторождений нефтегазохимических заводов для производства компримированного и сжиженного природного газа;

в-четвертых, интеграция потенциалов регионов стран, на территориях которых сконцентрирована большая часть минерально-сырьевых ресурсов (проекты энергетического партнерства ЕАЭС, ШОС, БРИКС).

Для России многовекторными направлениями становятся управление импортозамещающими проектами в нефтегазовой сфере, координация развития территориальных нефтехимических кластеров, их технологическая и корпоративная кооперация. Кластерный подход в управлении энергетическими процессами становится базовым условием для инновационного развития промышленных регионов.

Крупнейшими промышленными центрами в области нефтепереработки, нефтехимии и химической промышленности в России являются: Республика Башкортостан, Республика Татарстан, Самарская и Омская области.

Нефтехимический кластер и сопряженные с ним промышленные производства, локализованные на территории Башкортостана, являются крупнейшими производителями широкой номенклатуры углеводородных ресурсов. Перспектива за производством компримированного и сжиженного природного газа, метано-водородной топливной смеси, которые отличаются высокими экологическими характеристиками, что является платформой для создания корпоративных промышленных союзов в энергетической сфере.

В досанкционный период, российские ученые стоявшие у истоков конструирования моделей развития нефтехимического кластера Башкирии были вынуждены констатировать активные шаги ведущих ми-

ровых инжиниринговых компаний по вытеснению российских научных и проектных организаций с рынка инжиниринговых услуг, резкому росту количества импортного оборудования, используемого при модернизации нефтеперерабатывающих заводов<sup>1</sup>.

В настоящее время российским предприятиям приходится восстанавливать пробелы в технических компетенциях. В стране реализуются программы импортозамещения, с доведением доли российского технического оборудования в закупках госкомпаний до 75–80 %. Нефтехимические кластеры Татарстана и Башкортостана, Омский НПЗ активно включились в решение проблемы импортозамещения.

Так, отставание по эффективности отечественных катализаторов привело к тому, что в России на импортных катализаторах вырабатывается более 70 % автомобильных бензинов, 40 % дизельного топлива, 60 % продуктов нефтехимии. Башкортостан является одним из немногих регионов России, где налажено производство катализаторов для нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности. За 2011–2015 гг. Ишимбайский специализированный химический завод катализаторов пятикратно нарастил производство до 1,5 млрд р., Салаватский катализаторный завод вышел практически на 1 млрд р. годовой реализации.

На территории республики удалось сконцентрировать практически полный цикл производства необходимого оборудования. Президент Союза нефтегазопромышленников России Г. Шмаль отмечает: «...Из всех российских территорий Башкирия наиболее продвинута в создании собственных технологий, оборудования, кадров для нефтегазохимической отрасли»<sup>2</sup>. Основной упор при этом делается на внедрение инновационных технологий и техническую модернизацию. В условиях реализации общероссийской стратегии импортозамещения эти инновационные проекты могут стать частью системы взаимодействия нефтехимических кластеров разных регионов.

Мы солидарны с А. Н. Дырдоновой в том, что «Реализация проекта развития кластерной экономики региона требует создания соответствующей инновационной инфраструктуры, перекрестных связей научных, производственных, финансовых учреждений и институтов» [1].

Ассиметричное социально-экономическое развитие российских регионов, общность минерально-сырьевой базы, необходимость объединения научно-исследовательского и промышленного потенциала

---

<sup>1</sup> *Об утверждении* программы «Развитие нефтехимического территориального кластера Республики Башкортостан на 2014–2016 годы»: постановление Правительства Республики Башкортостан от 9 декабря 2014 г. № 564.

<sup>2</sup> Шмаль Г. Выступление на Российском нефтегазохимическом форуме. URL: [https://glavarb.ru/rus/press\\_serv/vystupleniya/69356.html](https://glavarb.ru/rus/press_serv/vystupleniya/69356.html).

влекут целесообразность интегративного взаимодействия нефтехимических кластеров. Формирование устойчивых кластерных образований способствует повышению конкурентоспособности территории и запуску механизма активизации инновационных процессов.

Таким образом, формирование интегративной системы взаимодействия между нефтехимическим кластером Республики Башкортостан с аналогичными корпоративными структурами других регионов потребует создания условий для разработки долгосрочных совместных межкластерных проектов, вовлечения в этот процесс других регионов Поволжья и Урала. В перспективе возможно образование Поволжско-Уральского нефтехимического кластера. Что по прогнозам приведет к повышению конкурентоспособности и увеличению синергетического потенциала производственной кооперации.

#### Библиографический список

1. Дырдонова А. Н. Кластеризация нефтехимической отрасли Республики Татарстан // Вестник Казанского технического университета. 2013. Т. 16. С. 221–224.

2. Косачев К. И. Имидж России зависит от каждого. URL: <http://www.bfro.be/ru/konstantin-kosachev.-imidzh-rossii-zavisit-ot-kazhdogo.htm>.

#### Сведения об авторе

**Чернов Дмитрий Анатольевич** – заведующий отделом аналитического мониторинга Администрации Главы Республики Башкортостан, г. Уфа, Россия  
[dm.cherenkov@yandex.ru](mailto:dm.cherenkov@yandex.ru)

\*\*\*

**Dmitriy A. Cherenkov** – Head of Analytical Monitoring Department, Administration of the Head of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia  
[dm.cherenkov@yandex.ru](mailto:dm.cherenkov@yandex.ru)

#### **Forsight of innovative development of petrochemical clusters as a positioning instrument of the region**

**Abstract.** The article examines the problems of strategizing of the cluster development of the domestic oil and gas complex in interregional and international dimensions through the prism of foresight. A systematic analysis of the interaction of the countries of Sanghai cooperation organization in the format «R2R» – «Region to Region», positioning the Republic of Bashkortostan abroad is made.

**Keywords:** foresight; region; integration; petrochemical cluster; «Region to Region»; international cooperation.

◇ ◇ ◇

**Л. Ю. Шемятихина**

Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург),

**К. С. Шипицына**

Национальный центр деловых и образовательных проектов  
(Екатеринбург)

## **Подготовка предпринимателей к семейной форме ведения бизнеса**

**Аннотация.** Семейная экономика является специфической областью исследований. В статье акцентируется внимание на содержании программ для предпринимателей с учетом того, что бизнес планируется открывать и вести в семейной форме.

**Ключевые слова:** семейный бизнес; формы ведения семейного бизнеса; технологии и содержание подготовки предпринимателей в системе дополнительного профессионального образования.

Семейная экономика является специфической областью исследований, так как в ней экономические отношения связаны с социально-психологическими. Семейной экономике характерно ограниченное использование наемного труда, взаимная поддержка, общесемейное потребление, денежное и неденежное оценивание действий, отношения ответственности между членами семьи, наследование [1]. Экономическая функция семьи трансформируется – начинают преобладать предпринимательские интересы над потребительскими.

Семейное предпринимательство принято считать распространенным видом бизнеса, преобладающим в количественном отношении в странах с развитой рыночной экономикой [2]: от 45 до 90 % от компаний, действующих на рынке (например, Salvatore Ferragamo, Benetton и Fiat Group (Италия); L'Oreal, Carrefour Group, LVMH и Michelin (Франция); Samsung, Hyundai Motor и LG Group (Южная Корея); BMW и Siemens (Германия); Kikkoman и Ito-Yokado (Япония); Ford Motors Co и Wal-Mart Stores (США).

При этом в зарубежной образовательной практике подготовка предпринимателей является делом традиционным, в российской – это эпизоды.

По проведенным нами исследованиям на территории Уральского региона в период с 2010 по 2014 г. на каждые 100 опрошенных предпринимателей 89,4 % нуждаются в дополнительном профессиональном образовании. Обозначим перечень вопросов, который может быть включен в содержание дополнительных профессиональных программ: семейная экономика в структуре экономики; особенности семейного

бизнеса в России и за рубежом; модели открытия и ведения семейного бизнеса, преемственность; разделение прав собственности и управления в семейном бизнесе; формы управления семейным бизнесом.

Опишем *базовую* модель, которая обобщенно представляет жизненный цикл семейной фирмы<sup>1</sup>: стадия основателя (ей); стадия прямых преемников; стадия преемников в третьем поколении. Отметим, что стадия развития бизнеса влияет и на потребность предпринимателя в обучении.

Первая стадия – семейный бизнес находится в полной собственности и управлении основателя. Основатели пытаются получить консультации у бизнес-консультантов или деловых партнеров, но большую часть предпринимательских решений принимают самостоятельно. Стадия включает малое количество вопросов, связанных с корпоративным управлением, так как осуществление контроля или право собственности фирмой находится в руках основателей. Предприниматели приходят к осознанию, что бизнес зависим от компетентности консультанта, и решаются на обучение сами. Приоритет в ДПО делается на рассмотрение проблем менеджмента и экономики предпринимательства, технологии – стажировки по изучению образцов действующего бизнеса.

Вторая стадия – на этой стадии руководящая роль и право собственности передаются детям основателя (ей). В зависимости от того, как члены семьи, вовлечены в работу фирмы, вопросы управления на этой стадии имеют тенденцию усложняться. Перечень проблем: поддержание взаимоотношений между родственниками, формализация бизнес-процессов, установление каналов связи и обеспечение преемственности руководящих должностей. Среди программ ДПО рассматриваются те, которые охватывают тему корпоративного менеджмента, среди технологий – кейсы и выполнение заданий «на фирме».

Третья стадия – управление фирмой усложняется по мере того, как члены семьи, прямо или косвенно, вовлекаются в бизнес. Многие из них принадлежат различным поколениям и различным ветвям семьи, у них могут быть различные взгляды на управление и стратегию развития фирмы. На этой стадии возникает наибольшее количество проблем: наем на работу членов семьи, права членов семьи, ликвидность капитала, дивидендная политика, роль членов семьи в бизнесе, урегулирование семейных конфликтов, видение бизнеса и миссия членов семьи. Содержание программ ДПО – управленческая психология и финансовый менеджмент, технологии – микроисследования и консультации.

---

<sup>1</sup> *Руководство IFC по управлению семейными компаниями.* Вашингтон: МФК, 2008.

Проблемой развития семейного предпринимательства в России является неопределенность экономико-правового статуса этой формы бизнеса, как фактически существующего явления, что создает ряд сложностей. Семейное предприятие нельзя зарегистрировать, приходится использовать организационно-правовые конструкции и применять к бизнесу общие положения и нормы, вступая в противоречие с сущностью семейных взаимоотношений в сфере предпринимательства. Члены семьи вынуждены регистрироваться в качестве ИП и вести бизнес в качестве партнеров или использовать конструкцию «работодатель – работник», или выстраивать отношения в рамках одной из ОПФ на правах долевого участия.

Вместе с тем в России много юридических лиц, которые можно отнести к семейному предпринимательству. По данным Минэкономразвития РФ на 1 января 2013 г. действовало около 5,5 млн субъектов малого и среднего предпринимательства, обеспечивающих занятость 25 % населения. При этом на предприятиях – юридических лицах в секторе малого и среднего предпринимательства было занято 12,2 млн чел. (68,4 %), у ИП – 5,6 млн чел. (31,6 %). Количество ИП 4 023,8 тыс. чел. Общая численность занятых в сфере индивидуальной предпринимательской деятельности (с учетом ИП и наемных работников) составляет 5 644,3 тыс. чел., при этом 58 % из них занято в сфере торговли, а 25 % – в сфере услуг. И до сих пор актуален вопрос, какова в этих числах доля семейного предпринимательства?

В российской экономике отсутствует категория «семейный бизнес» и закреплена законодательно организационно-правовая форма, хотя более 45 % малого и среднего предпринимательства действует в формате семейного дела. По результатам независимого исследования<sup>1</sup> (с незначительной выборкой), в 2016 г. темпы роста частных и семейных фирм в России соответствовали общемировым, однако российские фирмы настроены на более активный рост в будущем. 67 % семейных фирм продемонстрировали рост за 12 мес (2014 г. – 72 %), 71 % семейных фирм нацелены на интенсивный и динамичный рост в течение 5 лет (2014 г. – 23 %). Препятствиями к росту являются государственная политика и регулирование, экономическая ситуация, трудности в привлечении и удержании специалистов.

За 2012–2016 гг. участие семьи в бизнесе стало существенным. Почти в 2 раза увеличился процент фирм, в которых члены семьи владеют долей или являются сотрудниками. 11 % планируют передачу права собственности, но с привлечением профессиональных управлен-

---

<sup>1</sup> *Частный и семейный бизнес в России: вчера, сегодня, завтра*, 2016 г. URL: [http://www.pwc.ru/ru/new-site-content/fbs/family-business-survey\\_rus.pdf](http://www.pwc.ru/ru/new-site-content/fbs/family-business-survey_rus.pdf).

цев (2014 г. – 4 %). 50 % семейного бизнеса, действует в «теневой экономике», не обозначая свои доходы. Отсутствие экономико-правового статуса семейного бизнеса в РФ не позволяет получить представление об особенностях его ведения, качественных (мотивы, ценности) и количественных (объем инвестиций из домохозяйств, трудозатраты, доля оборота, эффективность) характеристиках.

Существенным риском для развития семейного бизнеса можно считать появление новых экономических статей в УК РФ (ст. 199.1), согласно которой мотив преступления «*личный интерес*» может выражаться в стремлении «извлечь выгоду имущественного, а также неимущественного характера», где семейственность является признаком преступления.

Анализ практики ведения семейного бизнеса показывает: передача бизнеса по наследству реализуется через политику преемственности, на основе перехода бизнеса от одного поколения к другому в рамках одной семьи. Если семейный бизнес представлять, как ценность и выстроенную систему взаимоотношений в семейной экономике, приносящую доход, а не просто совокупность имущества, имеющего стоимость, то возникает необходимость сохранения этой ценности в рамках семьи. Возможности системы ДПО, в отличие от высшего образования, позволяют ориентироваться на потребности предпринимателей, предлагая им программы и технологии, позволяющие оперативно решать проблемы семейного бизнеса.

Инструментами развития семейного предпринимательства в РФ должны стать активизация научных исследований в данной области и развитие программ ДПО, адекватная государственная политика, обязательное определение экономико-правового статуса семейного бизнеса, из-за отсутствия которых он останется лишь в формате самозанятости, и не будет выполнять социально-экономические функции семьи в модели национальной и семейной экономики.

### Библиографический список

1. *Волков Д. А.* Социально-экономические аспекты управления семейным предпринимательством в Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2011.

2. *Календзян С., Волков Д.* Развитие семейного предпринимательства в России // Экономическая политика. 2011. № 5. С. 148–154.

### Сведения об авторах

**Шемятихина Лариса Юрьевна** – кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры корпоративной экономики и управления биз-

несом Уральского государственного экономического университета,  
г. Екатеринбург, Россия  
lyshem@mail.ru.

**Шипицына Ксения Сергеевна** – руководитель образовательных проектов Национального центра деловых и образовательных проектов, г. Екатеринбург, Россия  
kseniya.shipitsyna@mail.ru

\*\*\*

**Larisa Yu. Shemyatikhina** – Candidate of Sciences (Pedagogics), Associate Professor, Associate Professor of Corporate Economy and Business Management Department, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia  
lyshem@mail.ru.

**Kseniya S. Shipitsyna** – head of educational projects, The National Center for Business and Educational Projects, Ekaterinburg, Russia  
kseniya.shipitsyna@mail.ru

## **The training of entrepreneurs for the family form of business**

**Abstract.** The family economy is specific area of researches. In article the attention is focused on contents of programs for entrepreneurs taking into account that business is planned to open in a family form.

**Keywords:** family business; forms of family business; technology and content of training of entrepreneurs in the additional professional education system.

◇ ◇ ◇

---

## Содержание

### 1. Новые тенденции в развитии корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности

<b>Aluchna M.</b> Corporate governance in Poland. The dynamics of the board characteristics .....	3
<b>Sbarbaro F. M.</b> The Italian regulation of the «intra-group financial support agreement» in a comparative perspective.....	10
<b>Алексашина Т. В.</b> Анализ системы корпоративного управления в организациях транспортной отрасли .....	16
<b>Арпентьева М. Р.</b> Этический легизм и юснатурализм в корпоративном управлении .....	21
<b>Батаева Б. С.</b> Комплаенс в системе управления рисками мошенничества руководства в российских компаниях .....	26
<b>Беляева И. Ю.</b> Анализ практики функционирования совета директоров в российских компаниях с государственным участием.....	32
<b>Вавилина А. В., Леванова Л. Н.</b> Статус корпоративного секретаря в российских корпорациях.....	37
<b>Кирилеева А. С.</b> Тенденции в развитии корпоративного банковского управления в развивающихся странах.....	43
<b>Кирилова О. Ю.</b> Формирование института корпоративного контроля в экономической практике Российской Федерации .....	49
<b>Мануйленко В. В., Ермакова Г. А.</b> Формирование и оценка стейкхолдерского интеллектуального капитала организации .....	53
<b>Мецгер А. А.</b> «Революция инвесторов», или Спасет ли корпоративное управление индустрию управляющих инвестиционными фондами.....	58
<b>Пахальчук Г. Ю.</b> Экологические аспекты социальной ответственности бизнеса Среднего Урала.....	64
<b>Перевозчикова Н. А., Василенко Т. Д.</b> Социальные проекты как инструмент реализации корпоративной социальной ответственности.....	69
<b>Полякова А. Г.</b> Реализация модели дуального образования социально ответственного бизнеса (на примере корпоративной образовательной программы группы ЧТПЗ «Будущее белой металлургии») .....	74
<b>Радковская Е. В.</b> Пути совершенствования управления региональной квазикорпоративной системой .....	81
<b>Романова О. А., Матвеева Я. А.</b> Репутационный капитал как фактор повышения конкурентоспособности компании .....	86
<b>Ткаченко И. Н.</b> Анализ концепций оценивания вклада стейкхолдеров, или К вопросу о стейкхолдерской стоимости.....	93
<b>Урасова А. А., Наговицина Т. Н.</b> Направления развития социальной ответственности бизнеса в Пермском крае.....	100
<b>Харчилава Х. П.</b> Организация и проведение оценки деятельности совета директоров в российских публичных акционерных обществах .....	105
<b>Швейцер Ю. Р.</b> Оценка нематериальных активов. Вклад КСО в стоимость деловой репутации компании на примере ПАО «Газпром» .....	110

## 2. Новые механизмы и управленческий инструментарий в российской практике ведения бизнеса

<b>Евсеева М. В.</b> Модель оценки инвестиционных проектов бизнеса с государственной поддержкой.....	115
<b>Жукова А. А.</b> Перспектива использования механизма проектного управления в экономике региона.....	120
<b>Злыгостев А. Н.</b> Проблемы совершенствования управления персоналом корпоративных организаций в современных условиях.....	125
<b>Калашникова Ю. А., Пряхин Г. Н.</b> Формирование и развитие инновационной инфраструктуры Челябинской области.....	130
<b>Королева Н. А., Шарова Е. Н.</b> Комплексный подход к оценке риска инвестиционных проектов.....	137
<b>Krylatkov P. P., Podolyak O. O.</b> Industrial enterprises integrity agency approaches systematization within corporate management.....	143
<b>Леготин Ф. Я., Воронин С. В.</b> Оптимизационный стейкхолдерский механизм управления рисками при максимизации чистого дохода.....	150
<b>Миллер А. Е., Давиденко Л. М.</b> Моделирование бизнеса компании по параметрам технологической интеграции.....	157
<b>Орехова С. В.</b> Платформенная бизнес-модель на традиционных промышленных рынках: границы возможного.....	161
<b>Раменская Л. А.</b> Особенности современного этапа развития проектного управления в органах государственной власти Российской Федерации.....	168
<b>Савченко Я. В., Михайлова Н. С.</b> Особенности механизма взаимодействия бизнеса и власти в социальной сфере: современная практика.....	174
<b>Соколовская О. Е.</b> Взаимодействие бизнеса и власти в сфере экологии: риски и механизм их оценки.....	180
<b>Стариков Е. Н.</b> Инвестиционные проекты как драйвер экономического роста лесопромышленного комплекса Республики Башкортостан.....	183
<b>Третьяков К. А., Дубровский В. Ж.</b> Опыт построения системы комплаенс в ООО «Уральские локомотивы».....	188
<b>Ушева М. Н.</b> Персональные компетенции современного менеджера при применении гибких управленческих технологий.....	193
<b>Черенков Д. А.</b> Форсайт инновационного развития нефтехимических кластеров как инструмент позиционирования региона.....	197
<b>Шемягихина Л. Ю., Шипицына К. С.</b> Подготовка предпринимателей к семейной форме ведения бизнеса.....	203

*Научное издание*

**НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ  
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА**

**М а т е р и а л ы**  
Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 9 ноября 2017 г.)

*Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры*

Технический редактор *И. П. Зорина*  
Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 139. Подписано в печать 19.12.2017.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 11,5. Усл. печ. л. 12,3. Печ. л. 13,3. Тираж 10 экз. Заказ 41.

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