

V МНПК «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАУКИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ»

**Совершенствование системы корпоративного управления:
новые подходы, технологии и инструменты**

И. Ю. Беляева

Х.П. Харчилава

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Б.С. Батаева

РАЗВИТИЕ КОМПЛАЕНСА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ
УЧАСТИЕМ

С.Л. Блау

С.Я. Юсупова

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

И.Н. Ткаченко

ОБ УЧЕТЕ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЕ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Е.В. Красильникова

ИССЛЕДОВАНИЕ ВОПРОСОВ ПЕРЕХОДА К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ КАК
ДРАЙВЕРА РОСТА ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ПРОБЛЕМЫ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

К.В. Усков

ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СТЕЙКХОЛДЕРА ПО ФАКТУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
С КОМПАНИЕЙ КАК ФАКТОРА ЛОЯЛЬНОСТИ

А.Н. Лебедев

ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

М.А. Измайлова

ИНТЕГРИРОВАНИЕ КОГНИТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОРПОРАТИВНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

М.И. Никишова

ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В
КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЦИФРОВОЙ
ЭКОНОМИКЕ

УДК.338

И. Ю. Беляева

д.э.н., профессор, заместитель руководителя департамента
«Корпоративные финансы и корпоративное управление» по научно-
исследовательской деятельности ФГОБУ ВПО «Финансовый
университет при Правительстве Российской Федерации», e-mail:
belayeva@mail.ru

Х.П. Харчилава

к.э.н., доцент департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской
Федерации»
e-mail: leorem@yandex.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Аннотация. В статье рассматривается практика корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием. В настоящее время деятельность компаний с государственным участием, в большей степени, признается недостаточно эффективной. Возникает вопрос о необходимости совершенствования системы корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием для эффективности управления государственной акционерной собственностью. Проведен комплексный анализ крупнейших российских компаний с государственным участием в части внедрения положений кодекса корпоративного управления. Выявлены основные преимущества и недостатки системы корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием.

Ключевые слова: корпоративное управление, кодекс корпоративного управления, компании с государственным участием, совет директоров, независимый директор, профессиональный поверенный, независимый эксперт.

Belyayeva Irina

Deputy Head of the Scientific Research

Department of «Corporate Finance and Corporate Governance», Doctor of Economics, Professor, Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education «Financial University under the Government of the

Russian Federation»,

e-mail: belayeva@mail.ru

Khvicha Kharchilava

Ph.D., Associate Professor of Corporate Finance and Corporate Governance

Department

Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education

«Financial University under the Government of the Russian Federation»

e-mail: leorem@yandex.ru

RESEARCH OF THE PRACTICE OF CORPORATE GOVERNANCE IN RUSSIAN COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION

Annotation. The article discusses the practice of corporate governance in Russian companies with state participation. Currently, the activities of companies with state

participation, to a greater extent deemed insufficiently effective. The question of the need to improve corporate governance in Russian companies with state participation for the effective management of state property. In the article was conducted the comprehensive analysis of the largest Russian companies with state participation in the part of the implementation of the provisions of the Code of Corporate Governance. The basic advantages and disadvantages of corporate governance in Russian companies with state participation were defined.

Keywords: corporate governance, corporate governance code, companies with state participation, board of directors, independent director, a professional attorney, independent expert.

Национальная ассоциация корпоративных директоров (НАКД) совместно с Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации провели исследование практики корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием. В исследовании участвовали порядка ста крупнейших российских компаний по капитализации, акции которых котируются на Московской бирже ММВБ, из них компании с государственным участием составляют 11%.

Для выявления лидеров по эффективности и качеству корпоративного управления среди компаний с государственным участием необходимо было провести сравнительный анализ государственных и частных компаний по некоторым критериям.

Наикрупнейшая компания в рейтинге с капитализацией 3225,5 млрд. рублей по состоянию на 2016 год является компания ПАО «Газпром», а наименьшая компания – АО «Ижсталь», с капитализацией 0,3 млрд. В свою очередь, наименьшая госкомпания по капитализации является Аэрофлот с показателем в 62,3 млрд.

Стоит отметить, что общая капитализация исследуемых компаний в 2016 году составила 29 941,38 млрд. рублей, а общая капитализация компаний с государственным участием - 8323,9 млрд. руб., что составляет 28% от общей

выборки. Средняя капитализация общей выборки и компании с государственным участием в обоих случаях составляет 269 млрд. руб. с небольшим перевесом в сторону общей выборки.

В процессе исследования было рассмотрено 15 отраслей, наиболее многочисленной является отрасль «Электроэнергетика» – 24% общей выборки и 37% госкомпаний.

Общие результаты исследования

В результате проведенного исследования общий уровень соблюдения рекомендаций Кодекса корпоративного управления составляет 67%, а в разрезе компании с государственным участием данный процент выше на 9%, это свидетельствует о том, что госкомпании уделяют больше внимания рекомендациям и совершенствуют собственную систему корпоративного управления

Так же стоит отметить, что «Отчет о соблюдении Принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России» в 2016 году публиковали только 66% исследуемых компаний, в то время как все 100% госкомпаний раскрывали данный отчет. Это свидетельствует о том, что в России развивается уровень корпоративного управления и компании прислушиваются к мировому опыту и рекомендательным документам, которые способствуют установлению общепринятых стандартов, совершенствующих собственную систему управления, а также повышающих национальный уровень корпоративного управления.

Уровень соблюдения рекомендаций кодекса корпоративного управления значительно выше у компаний с высокой капитализацией и высшим уровнем котировальных списков, это связано с высокими требованиями к системе корпоративного управления, предъявляемыми к эмитентам биржи. Данные требования включают не только основные рекомендации кодекса корпоративного управления, но и собственные, более жесткие требования. Хотя данные требования не выполняются в части госкомпаний.

Наиболее активная отрасль, соблюдающая принципы корпоративного управления, является многоотраслевой холдинг. В госкомпаниях это отрасль телекоммуникаций с показателем в 84%.

Подводя итоги в разрезе выборки можно сделать вывод, что выборка по госкомпаниям не отстает от общей выборки и наоборот показывает лучшие результаты (см. Рисунок 1)



Рисунок 1 – Уровень соблюдения принципов корпоративного в зависимости от отрасли, %.

Источник: составлено авторами

Так же для наглядности приведены результаты исследования по выборке компаний в целом в разрезе четырех основных блоков анализа. Можно отметить, что в наибольшей степени в общем виде выполняются рекомендации кодекса корпоративного управления в части управления рисками и внутреннего контроля, причем у госкомпаний уровень раскрытия информации на порядок выше, чем по выборке. Наименее популярны рекомендации в части эффективности деятельности совета директоров, комитетов и корпоративного секретаря. Тем не менее, можно сделать вывод, что уровень соблюдения рекомендаций у госкомпаний гораздо выше, чем в среднем по выборке. Это может быть связано с ужесточением требований по раскрытию информации для госкомпаний компаний или ужесточением контроля за их деятельностью, но тем не менее результаты на лицо.

Рассмотрим подробнее блок «совета директоров, вознаграждения, корпоративный секретарь», поскольку он является ключевым с точки зрения формирования системы корпоративного управления. Данным вопросам уделяют особое внимание при построении/совершенствовании системы корпоративного управления не только специалисты в данной области, но и эксперты по всему миру. Результаты данного исследования включают количественные показатели состава, структуры, функционала и процедур совета директоров; комитетов при совете директоров; формирования, созыва и проведения заседаний; вознаграждения высших органов управления; и другое. Для более детального анализа сравним эти данные с показателями других стран, проведенного исследования Spenser Stuart. Исследование Спенсер Стюарт охватывает 500 компаний по всему миру и направлено на изучение работы советов директоров.

Один из важнейших показателей в структуре совета директоров – доля независимых директоров. Считается, что независимые директора обладают не только независимыми суждениями, но и профессиональными знаниями, превосходной репутацией и признаны в мировом сообществе. Так, в исследовании Спенсер Стюарт независимые директора насчитывают около 84%, причем 27% независимых директоров являются председателями Совета

директоров. Российская практика не настолько развита - в составе насчитывается только 35% в 2016 году независимых директоров, однако госкомпании показывают еще меньшие результаты всего 26%.

Подводя итоги необходимо обратить внимание на несколько аспектов. Российские компании с государственным участием значительно уступают в части качественного состава совета директоров. При формировании состава совета необходимо отдавать предпочтения независимым кандидатам с большим опытом работы и соответствующими компетенциями. Так же необходимо наладить процедуры проведения заседаний и сформировать перечень вопросов, рассматриваемых на очных заседаниях.

Список использованной литературы:

1. Беляева И.Ю., Харчилава Х.П., Пухова М.М. Система корпоративного управления в непубличных акционерных обществах с государственным участием// Вестник Академии, научный журнал Московской академии предпринимательство при Правительстве Москвы № 3 -2015 (45).
2. Исследование практики корпоративного управления в госкомпаниях. Доклад Российского Института Директоров.
3. Кодекс корпоративного управления (Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463).
4. Разработка методических материалов по совершенствованию корпоративного управления в компаниях с государственным участием. Беляева И.Ю., Батаева Б.С., Пухова М.М., Харчилава Х.П., Данилова О.В., Кузнецов М.Е., Мельников И.Г., Федотов В.Е., Клишкин Ю.Н., Романова Л.Р. отчет о НИР от 26.04.2016 (Правительство РФ).
5. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях, 2005.
6. Система корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием. Беляева И.Ю., Пухова М.М., Харчилава Х.П. Вестник Академии. 2015. № 3. С. 70-76.
7. Специфика деятельности наблюдательных органов в российских публичных акционерных обществах с государственным участием. Беляева И.Ю., Харчилава Х.П. Вестник Самарского государственного экономического университета. 2017. № 2 (148). С. 74-79.

УДК 658 (045)

Б.С. Батаева

д.э.н., профессор Департамента корпоративных финансов и
корпоративного управления
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
г. Москва, Российская Федерация
E-mail: bel.bataeva@yandex.ru
+8 926 212 34 32

РАЗВИТИЕ КОМПЛАЕНСА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Аннотация: В статье рассматривается комплаенс в разрезе противодействия мошенничеству и коррупции. Рассматриваются наиболее распространенные схемы мошенничества /злоупотреблений в российских компаниях с госучастием. Доказано, что невысокая статистика по фактам мошенничества в компаниях с госучастием не отражает реального положения. Предлагается усилить работу по противодействию «беловоротничковой» коррупции, привлекать виновных к уголовной ответственности, раскрывать информацию о фактах мошенничества топ-менеджеров.

Ключевые слова: корпоративное управление, внутренний контроль, комплаенс функция, мошенничество топ-менеджмента, «беловоротничковая коррупция», противодействие мошенничеству и коррупции.

B.S. Bataeva

Doctor of Economics, Professor, Department of Corporate Finance and
Corporate Governance
Finance University Under The Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation

IMPROVEMENT OF THE COMPLIANCE PRACTICE WITHIN RUSSIAN PARTIALLY GOVERNMENT-OWNED COMPANIES

Annotation. The article considers compliance in the context of counteracting fraud and corruption. Author considers the most common schemes of fraud / abuses in the Russian State owned enterprises. It's proved that low statistics on fraud in SOE do not reflect the real situation. It is proposed to strengthen the work on countering

"white-collar" corruption, to disclose information about the facts of fraud of top managers and to bring this cases to Court.

Keywords: Corporate governance, internal control, the function of Compliance, top management fraud, "white-collar" corruption, counteraction to fraud and corruption.

В условиях санкций остро стоят вопросы повышения качества управления в целом, снижения затрат, в том числе и за счет улучшения контроля, снижения потерь от хищений и предотвращения штрафов. Эффективное корпоративное управление наряду с высоким уровнем соблюдения законодательства и нормативных актов о конкуренции с помощью надлежащей системой контроля могут обеспечить устойчивость и долгосрочный рост. Поэтому одним из актуальных вопросов корпоративного управления является организация системы внутреннего контроля при одновременном снижении затрат на него, исключения неэффективных контрольных действий. В данной статье рассмотрим одно из направлений контроля – противодействие потерям от мошенничества и коррупции.

Согласно отчету Международной ассоциации сертифицированных специалистов по выявлению, расследованию и предупреждению корпоративных мошенничеств (ACFE - Association of Certified Fraud Examiners)¹ за 2016 год по международной практике обычная организация теряет от мошенничества до 5 процентов дохода ежегодно (revenues) [1, стр.2]. А обнаружение и оглашение информации о мошенничестве приводит к потерям для акционеров публичных компаниях в виде снижения стоимости акций до 17% (в течение 2-х дней после оглашения информации) [1, стр. 3]. Масштабы потерь в российских компаниях более значительны. Согласно данным российского представительства ACFE в среднем отечественные «компании теряют 30% затраченных на производство денег в результате хищений».

¹ Российское отделение ACFE (Ассоциация сертифицированных специалистов по расследованию хищений) создано в 2007 году. Оно объединяет профессионалов, работающих в разных подразделениях, отвечающих за безопасность: от внутреннего контроля, риск-менеджмента и комплайнс до подразделений информационной и экономической безопасности.

Одна из основных причин – слабость внутреннего контроля в российских компаниях (по данным KPMG слабость контроля способствует мошенничеству в 71% случаев). Сами «белые воротнички» вовлечены в схемы мошенничества. По данным того же исследования исполнительные директора и члены советов директоров российских компаний присваивают доходы и активы компании, «более чем в половине случаев (56%)» [2]. Это определяет актуальность развития в российских компаниях служб контроля и улучшение функции комплаенса.

Термин комплаенс (от англ. compliance – соответствие) означает соблюдение правил, законов, стандартов и политик или соответствие им. С практической точки зрения корпоративный комплаенс включает в себя разработку внутренней системы политик, процедур, мер по контролю, выявлению и предупреждению нарушений законодательства, нормативных актов, правил и стандартов [3, с. 12]. По сути комплаенс является собой механизм для работы системы внутреннего контроля и ее оценки. Термин «комплаенс-функция» используется в Рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «для описания персонала, осуществляющего обязанности по комплаенсу» (согласно Приложению к письму Центрального Банка России от 2 ноября 2007 г. N 173-Т "О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору» под названием «Комплаенс и комплаенс-функция в банках»).

Ответственность за организацию комплаенса, т.е. за комплаенс-менеджмент в компании лежит на руководстве компании и совете директоров. Они ответственны за организацию системы внутреннего контроля, учитывают при принятии решений комплаенс-риски, формируют и поддерживают комплаенс-культуру («tone at the top»).

Принято считать, что в любой организации вне зависимости от наличия или отсутствия направленных действий собственников и менеджмента комплаенс не бывает «нулевым», так как при создании любой организации формируются внутренние нормативные документы. В то же время очевидно, что комплаенс-подразделение (служба по соблюдению нормативных требований

(комплаенс)) не может нести ответственность за соблюдение всего массива нормативного регулирования, примененного к организации, поэтому к его функционалу принято, прежде всего, относить 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.

В компаниях с госучастием из видов комплаенса больший фокус делается на противодействие коррупции (антикоррупционному комплаенсу), и в, частности, конфликту интересов, в силу специфики деятельности. В последнее время в России с принятием поправок в законодательство крайне актуальным становится также и антимонопольный комплаенс.

В настоящее время во многих компаниях совмещены функции внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля, комплаенса, что снижает эффективность контроля в целом. В настоящее время, по мнению экспертов ACFE-Russia, из всех контрольных подразделений компаний, осуществляющих обеспечение безопасности бизнеса (служба безопасности; контрольно-ревизионное управление; внутренний аудит; риск-менеджмент; комплайнс; информационная безопасность) наименее эффективны службы комплайнса и риск-менеджмента [1, стр. 17].

Наиболее важным способом борьбы с мошенничеством и злоупотреблениями является организация системы контроля в сочетании с профилактическими мерами и мероприятиями по выявлению и расследованию фактов мошенничества.

В основе комплаенс-программ многих организаций заложена трех-компонентная универсальная матрица, состоящая из трех направлений работы: предотвращение, выявление и реагирование (см. таб. 1). Комплаенс-программы

выстраиваются по данной схеме в любых организациях применительно к разным областям: противодействие коррупции, защита данных, антимонопольный комплаенс и пр.

Таблица 1. Матрица элементов комплаенс-программы [3, стр.111].

Предотвращение	Выявление	Реагирование
Заинтересованность и участие руководства	Мониторинг и аудит	Дисциплинарные взыскания
Оценка рисков	Каналы информирования	Изменение программы
Политики и процедуры	Проведение расследований	Самостоятельное заявление о нарушении
Комплексная проверка в отношении контрагентов и партнеров; высшего руководства компании		
Обучение и коммуникации		

Дизайн организации в компании функции комплаенса встречается следующий: подразделение комплаенса; комплаенс-менеджеры (широкого профиля, технический и пр.); совмещение сотрудниками отделов, например финансового, своих функций с выполнением компонента комплаенса. «Независимость комплаенс-контроля является важным фактором, так как осуществление его контроля подразделениями, решающими определенные хозяйственно-экономические задачи, несет потенциальные риски» [4].

Роль руководства, отношение СД к мошенничеству играет большую роль в борьбе с данным видом злоупотреблений. Руководители по-разному относятся к мошенничеству, причем поведение руководителей частных и государственных компаний отличается:

– частным компания характерно неприятие собственниками фактов мошенничества. Выражается в организации служб комплаенса, ролью руководства в организации системы противодействия мошенничеству, которые выступают ролевыми моделями;

– руководство и частных, и государственных компаний придерживается позиции, когда признает факт и наличие мошенничества, однако реагирует на самые вопиющие случаи;

– в компаниях с госучастием часто встречается позиция, когда руководство практически полностью отрицает факты корпоративных злоупотреблений в организации. Как следствие – безнаказанность сотрудников [5].

Такую позицию российских собственников к мошенничеству подтверждают и эксперты по расследованию мошенничеств большой четверки аудиторских компаний. Так, по мнению партнера практики расследований мошенничеств PwC в России Инна Фокиной, «российские работодатели в отличие от их коллег за рубежом не спешат подавать в суд на вороватых сотрудников. Больше половины компаний предпочитают их увольнять без шума, а каждый шестой работодатель (15%), узнав о мошенничестве, вообще ничего не делает» [2]. Эксперты МВД России придерживаются того же мнения: «Факты мошенничества в этих компаниях за редким исключением не подвергаются огласке, топ-менеджеров практически не привлекают к уголовной ответственности за хищения...» [6].

Эксперты выделяют наиболее распространенные схемы мошенничества /злоупотреблений с учетом национальной специфики в госкомпаниях, в компаниях с госучастием:

- остатки на банковских счетах;
- занижение стоимости продукции;
- «предоплата ни за что»;
- закупка по завышенным ценам;
- роялти;
- занижение стоимости аренды;
- фиктивные расходы;
- дисконтирование долга;
- списание в утиль;
- передача имущества в залог;

– оптимизация НДС [7].

Признаки мошенничества со стороны руководства по версии журнала «Акционерный вестник» следующие:

- необъяснимые изменения в балансовой отчетности;
- необычные или крупные выгодные сделки в конце отчётного 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 [8].

Эти схемы мошенничества объясняют актуальность совершенствования системы комплаенс-функции, направленной, прежде всего, на предупреждение мошенничества и злоупотреблений.

Таким образом, необходимо повышать корпоративную культуру компаний с госучастием, усиливать работу по противодействию «беловоротничковой» коррупции, привлекать топ-менеджеров к уголовной ответственности в случае обнаружения фактов мошенничества. Внедрение антикоррупционного комплаенса позволит компаниям предупреждать нарушения, получать смягчение административной ответственности, предотвращать потерю репутации.

Список использованной литературы:

1. Исследование рисков безопасности бизнеса в Российских компаниях, Российское отделение ACEF, Москва 2011, 18 стр. [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). <http://acfe-rus.org/>
2. Гончарова О. В российских компаниях чаще всего воруют топ-менеджеры – KPMG// Ведомости, 14.12.16. <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/12/14/669476-samie-opasnie-moshenniki>.
3. Черепанова В.А. COMPLAINTS-программа организации [Текст]. /В.А.Черепанова// -М.: Инфра-М, 2016. – 288 с.
4. Сайт Международной торговой палаты - ICC Russia (International Chamber Of Commerce): <http://www.iccwbo.ru/blog/2016/komplaens-kontrol-chto-takoe-i-dlya-chego-nuzhen/>.
5. Корпоративное мошенничество – неприемлемое явление или допустимые издержки бизнеса?//Сайт юридической фирмы VEGAS LEX. 11.03.2013. <https://www.vegaslex.ru/mobile/analytics/publications/62750/>.
6. Ефимов С.В. Эффективность противодействия корпоративному мошенничеству // "Аудиторские ведомости", 2009, № 7. <https://www.lawmix.ru/bux/25486>.
7. «Преступление без наказания»: как украсть деньги из госкомпании//Сайт АBBCapital. Познавательные экономические статьи, январь 18, 2016. <http://blog.abbcapital.com/prestuplenie-bez-nakazaniya-kak-ukrast-dengi-iz-goskompanii/>.
8. Корпоративное мошенничество: как выявить и устранить?// Вестник АО.РУ. Справочник по корпоративному управлению. 01.02.2014. <http://www.vestnikao.ru/article/korporativnoe-moshennichestvo-kak-vyyavit-i-ustranit.html>.
9. Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием/ кол. авторов; под ред. И.Ю. Беляевой, Х.П. Харчилавы. М.: Русайнс, 2016. 146 с.
10. Кожевина О., Батаева Б. Совершенствование стратегического целеполагания в компаниях с государственным участием// Проблемы теории и практики управления. 2017. № 3. С. 33-44.

С.Л. Блау

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры финансового менеджмента
Российской таможенной академии
Россия
тел. 8-495-500-13-51
e-mail: sblau@yandex.ru

С.Я. Юсупова

доктор экономических наук, профессор
профессор кафедры управления
Российской таможенной академии
Россия
тел. 8-495-500-13-05
e-mail: s.yusupova@customs-academy.ru

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

Аннотация: в статье обоснована необходимость совершенствования управления государственными корпорациями с учетом их миссии и целей развития. Предложена методика совершенствования управления государственными корпорациями на основе методов GAP-анализа и разработанного авторами критерия качества управления.

Ключевые слова: вектор целей, вектор текущего состояния, вектор ошибки управления, контролируемые показатели, критерий оптимальности, корректирующие воздействия, GAP-анализ.

METHODICAL APPROACHES TO IMPROVING THE MANAGEMENT OF PUBLIC CORPORATIONS

S.L. Blau, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Financial Management of the Russian Customs Academy,
Russia, tel. 8-495-500-13-51, e-mail: sblau@yandex.ru

S.Y. Yusupova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management of the Russian Customs Academy,
Russia, tel. 8-495-500-13-05, e-mail: s.yusupova@customs-academy.ru

Abstract: the article substantiates the necessity of improving the management of public corporations based on their mission and development goals. Proposed methods

of improving the management of public corporations based on the methods of GAP-analysis and developed by the authors criterion of management quality.

Key words: vector of objectives, current state vector, the error vector control, controllable parameters, optimality criterion, corrective actions, GAP- analysis.

Динамика современной российской экономики характеризуется высокой степенью неопределенности, вызванной турбулентностью внешней среды, усилением влияния на отечественную экономику процессов, происходящих в международной финансово-экономической сфере, санкциями, обострением международной конкуренции. Для управления бизнес-процессами в таких условиях возникает необходимость в применении современных управленческих технологий, и в соответствующем инструментарии.

Современная теория управления оперирует такими понятиями, как вектор целей, вектор текущего состояния, вектор ошибки управления, совокупность концепций управления (целевых функций управления), вектор управляющего воздействия.

Под вектором целей управления при этом понимают описание идеального режима функционирования объекта управления. Этот вектор строится субъективно как иерархически упорядоченное множество частных целей управления, которые должны быть осуществлены в результате безошибочного управления. Одна и та же совокупность целей, подчиненных разным иерархиям субъективных приоритетов, образует разные векторы целей, а это ведет к различию в управлении.

В соответствии с этим качество управления организацией, его успешность и эффективность в значительной степени определяются адекватным определением целей ее развития. Процесс целеполагания начинается с определения миссии организации, закономерностей ее становления и развития.

Следует отметить, что наиболее значительная часть научных исследований отечественных и зарубежных экономистов посвящена разработке вопросов теории и практики управления коммерческими организациями. Согласно

современной теории управления его цели в долгосрочной перспективе должны соответствовать общей стратегии развития компании, обеспечивать ее реализацию.

В условиях рыночной экономики основными целями являются:

увеличение рыночной стоимости компании;

достижение устойчивого положения на конкретном рынке или расширение рыночного сегмента;

увеличение прибыли;

избежание банкротства.

К традиционным и распространенным на практике целям управления также следует отнести:

максимизацию прибыли компании;

максимизацию объема продаж;

максимизацию темпов роста компании;

обеспечения конкурентных преимуществ;

поддержание финансовой устойчивости предприятия и пр. [1, с.17]

Рассмотренные цели являются частными, а их сочетание на практике (например, максимизация прибыли и поддержание финансовой устойчивости) нередко приводит к противоречию.

В современной экономической науке приоритетной признается цель максимизации рыночной стоимости компании. Ее реализация в полной мере отвечает цели увеличения благосостояния собственников. Таким образом, для коммерческой организации любые управленческие решения следует рассматривать, прежде всего, с точки зрения того, как они влияют на стоимость компании, поскольку согласно современной теории управления, его основная цель состоит в обеспечении роста благосостояния собственников организации (фирмы) или, иначе говоря, увеличении ее капитализации. Другими словами, менеджер должен принимать такие решения, которые обеспечивают в перспективе рост рыночной стоимости бизнеса. Рассмотренный критерий

принятия решений является наиболее общим и основополагающим для коммерческой организации.

Некоммерческие организации, к которым относятся и государственные корпорации, отличаются от коммерческих, прежде всего, по цели их деятельности. В соответствии с Федеральным законом "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 № 7-ФЗ (в действующей редакции 2017 г.) некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Согласно статьи 7.1. названного закона "государственной корпорацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного вноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций. " [2].

Таким образом, цель управления государственной корпорации состоит отнюдь не в получении прибыли и увеличении рыночной ее стоимости, а в реализации ее миссии, для которой она создавалось учредителем. Действительно, в соответствии с Федеральным законом "О некоммерческих организациях" государственная корпорация создается для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций. Она может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана, и соответствующую этим целям. Следовательно, для государственных корпораций требуется разработка особого, качественно нового инструментария управления реализацией государственных функций, отвечающего современным экономическим реалиям. Важнейшими составляющими такого инструментария являются миссия корпорации, цели факторы, методы и функции управления.

К компетенции высшего органа управления государственной корпорации (субъекта управления) относятся определение стратегии развития корпорации (объекта управления) и утверждение долгосрочной программы ее деятельности, содержащей совокупность концепций управления, а также основные

производственные, инвестиционные и финансовые показатели, определяющие вектор целей - $\vec{Y}^* = (y^*_1, y^*_2, \dots, y^*_n)$.

Вектор текущего состояния контрольных параметров описывает восприятие субъектом управления реального поведения объекта управления по параметрам, входящим в вектор целей. В данном случае вектор текущего состояния $\vec{Y} = (y_1, y_2, \dots, y_n)$, где $y_1, y_2, \dots, y_n$ - фактические значения показателей, определенных программой деятельности государственной корпорации.

На каждой стадии мониторинга выполнения программы, следует определять вектор ошибки управления как разность между вектором целей и вектором состояния, которая описывает отклонение реального процесса от заданного, содержит в себе некоторую неопределенность и является основой для формирования оценки качества управления.

Отметим, что в краткосрочном периоде (до одного года) в качестве вектора целей $\vec{Y}^* = (y^*_1, y^*_2, \dots, y^*_n)$ можно рассматривать государственное задание по видам продукции (работ, услуг) корпорации. В этом случае следует в качестве управляющих параметров рассматривать величины отклонений параметров вектора состояния от параметров вектора целей $\vec{Y} = (y_1, y_2, \dots, y_n)$, где $y_1, y_2, \dots, y_n$ - параметры вектора состояний, характеризующие фактическое выполнение государственного задания в данный фиксированный момент времени.

Совокупность концепций управления представляет собой объединение целевых функций управления, т.е. отражает процесс достижения всего множества целей управления. Целевая функция управления, выступает в качестве концепции достижения в процессе управления одной из частных целей, входящих в вектор целей. Вектор управляющего воздействия охватывает параметры состояний объекта управления, в изменении значений которых непосредственно сказывается управляющее воздействие. Отметим, что

отклонения от целевых показателей в любую сторону нежелательно. Учитывая вышеизложенное, целесообразно направить управляющие воздействия на минимизацию отклонений фактических показателей от целевых (плановых) показателей.

В процессе управления целесообразно использовать методический аппарат GAP-анализа. Его сущность состоит в оценке и анализе отклонений фактических значений контролируемых показателей от целевых (плановых), а также разработке корректирующих воздействий для устранения отклонений (стратегических "люков").

Для оценки качества управления целесообразно разработать критерий оптимальности. При его конструировании следует принимать во внимание следующее:

- целевые показатели могут отличаться от фактических как в большую, так и в меньшую сторону, то есть разность $y_i^* - y_i$ может быть, как положительной, так и отрицательной. С целью нивелировать влияние знака разности целесообразно возвести ее в квадрат;

- учитывая, что в общей структуре показателей, их удельный вес в значительной мере дифференцирован, целесообразно произвести нормирование, разделив каждую возведенную в квадрат разность $y_i^* - y_i$ на соответствующее значение y_i^* , также возведенное в квадрат.

Следовательно в качестве критерия качества управления целесообразно использовать следующую функцию [3, с. 30]:

$$F(\vec{Y}) = F(y_1, y_2, \dots, y_n) = \sum_{i=1}^n \frac{(y_i^* - y_i)^2}{y_i^{*2}}. \quad (1)$$

Здесь $\vec{Y}^* = (y_1^*, y_2^*, \dots, y_n^*)$ - целевые показатели, определяющие вектор целей развития корпорации.

$\vec{Y} = (y_1, y_2, \dots, y_n)$ - фактические показатели, характеризующие состояние государственной корпорации в данный период времени.

Тогда оптимизационная модель примет вид [4, с. 12]:

$$F(\vec{Y}) = F(y_1, y_2, \dots, y_n) \rightarrow \min. \quad (2)$$

Согласно предложенной модели, качество управления корпорацией тем выше, чем меньше отклонение фактических показателей от плановых, то есть от целевых показателей.

Проведенное исследование позволило обосновать необходимость разработки для государственных корпораций особого, качественно нового инструментария управления реализацией государственных функций, отличного от традиционного инструментария управления коммерческими организациями и отвечающего современным экономическим реалиям. В соответствии с этим в качестве цели деятельности государственной корпорации в краткосрочной перспективе предлагаем рассматривать выполнение государственного задания по видам продукции (работ, услуг). На долгосрочную перспективу цель корпорации определяется долгосрочной программой ее развития, содержащей основные производственные, инвестиционные и финансовые целевые показатели. На основе предложенных целевых показателей разработана оптимизационная модель оценки качества управления (2). Применение данной модели и определенного на основе GAP-анализа вектора управляющих воздействий, позволит усовершенствовать механизм управления государственной корпорацией и повысить его эффективность.

Использованная литература:

1. Блау С.Л. и др. Механизм управления государственными функциями и услугами в таможенных органах: монография / под ред. проф. С.Л. Блау. -М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. Сер. Научная мысль.
2. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) "О некоммерческих организациях" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2017)
3. Блау С.Л. Инновационные подходы к управлению качеством таможенных услуг Вестник Российской таможенной академии. 2016. № 2 (35). С. 27-34.
4. Blau S.L. To the question of management of public services quality В сборнике: Science, Technology and Higher Education, Materials of the X International Research and Practice conference. Strategic Studies Institute. 2016. С. 8- 15.

УДК 338.24.01

И.Н. Ткаченко

Доктор экономических наук, профессор

Зав. кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

89222059193

Tkachenko@usue.ru

ОБ УЧЕТЕ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Статья посвящена обсуждению современной трансформации взглядов на корпоративное управление, выявлению места и роли стейкхолдерского подхода в новой парадигме корпоративного управления. Обсуждаются позиции зарубежных и российских исследователей на роль и значение учета интересов стейкхолдеров корпорации. Актуализирована роль ресурсного подхода при учете интересов стейкхолдеров. Выявлена разница между неким идеальным и реальным пониманием корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, интересы стейкхолдеров, новая парадигма, устойчивое развитие, проблематика исследований.

Tkachenko Irina Nikolaevna

Doctor of Science (Economics), Professor

Head of Corporate Economics and Business Governance Department

Ural State University of Economics

Ekaterinburg, Russian Federation

89222059193

Tkachenko@usue.ru

ABOUT ACCOUNTING INTERESTS OF STAKEHOLDERS IN THE CONTEMPORARY PARADIGM OF CORPORATE GOVERNANCE

Abstract. The article is devoted to the discussion of the modern transformation of views on corporate governance, the identification of the place and role of the stakeholder approach in the new paradigm of corporate governance. The positions of foreign and Russian researchers on the role and importance of taking into account the interests of corporate stakeholders are discussed. The role of resource approach in revealing interests of stakeholders is actualized. The difference between some ideal and real understanding of corporate governance is revealed.

Keywords: Corporate governance, stakeholder interests, a new paradigm, sustainable development, research issues.

В последние годы экспертами все большее внимание уделяется осознанию трансформации корпоративного управления, формированию новой парадигмы, новым вызовам со стороны практики бизнеса в нашей стране и за рубежом. Корпоративное управление переживает этап глубокого переосмысления: меняются ключевые идеи, концептуальные подходы. Идет активный поиск новых подходов, нового инструментария, в целом, поиск новой парадигмы в развитии корпоративного управления. Практика современного корпоративного управления является лабораторией для апробирования различных теорий; лучшие практики помогают компаниям определять эффективные тренды развития; проверяются теоретические подходы; эмпирические исследования доказывают очевидность формулировки тех или иных стандартов корпоративного управления. Исследуя феномен корпоративного управления, мы понимаем, с одной стороны, сферу, очерченную определенными рамками и отношениями, а, с другой стороны, рассматриваем корпоративное управление как некую синтетическую сферу, подверженную влиянию разнообразных воздействий: и со стороны дисциплинирующих механизмов корпоративного управления, и со стороны цивилизованных или не цивилизованных отношений разнообразных участников корпоративных отношений, и воздействия со стороны тех, кому собственниками делегировано управление. Анализ этих сфер ведет к анализу самой системы корпоративного управления в целом. В качестве

востребованных направлений научных исследований по корпоративному управлению можно выделить, в частности, внимание к качественному анализу стейкхолдеров, выявлению их вклада.

Анализ сил, ведущих к изменению парадигмы корпоративного управления в 21 веке базируется на инкорпорировании ожиданий не только собственников, но и широкого круга стейкхолдеров для улучшения социального развития и окружающей среды. Примат мышления собственников и преследование ими цели максимизации акционерной стоимости любой ценой является наиболее серьезным барьером для обеспечения компаниями устойчивости и стабильности, в том числе, и в мире в целом. Под воздействием примата собственнического мышления искажаются социальные нормы. Именно на это обращают внимание авторы международного исследовательского проекта, анализирующего устойчивость компаний, и подготовленного 40 исследователями из разных стран, включая 11 стран ЕС, США, Канаду, Бразилию, Китай, Индию [4]. Максимизация акционерной стоимости, стремление к росту благосостояния акционеров ведет к неравенству [5]. Неравенство негативно воздействует на стабильность, устойчивость в развитии, является драйвером коммерциализации. Кроме того, неравенство является тормозом к экономическому росту [6]. Общественный контроль не работает. В экспертном сообществе идет активное переосмысление сложившихся понятий. У экспертов уже сложилось понимание, что корпоративные законы (для начала – рекомендательные нормы) должны включать специфические положения, поясняющие, что цель компании – создание ценности для устойчивого развития в широком плане (может быть даже в планетарном масштабе), уважение интересов широкого круга стейкхолдеров (пока часто даже не идентифицированных). Объяснение разницы в долгосрочных стимулах собственников и краткосрочных стимулах менеджеров также в последнее время подвергается сомнению. Практика развития корпоративного управления показывает, что и собственники не прочь жить по принципу «здесь и сейчас», извлекать доходы при ориентации на максимизацию акционерной стоимости как можно чаще. Менеджеры получают бонусы,

опционы за результат – увеличение акционерной стоимости, что они стремятся делать любой ценой. В этом смысле интересы собственников и менеджеров сходятся. При такой практике остается в стороне инновационное развитие, требующее «длинных» денег.

Ряд западных исследователей предлагают переосмыслить цели корпорации, высказывают свое видение новых подходов (в частности, Портер и Крамер в публикации в Harvard Business Review [7]). Они предлагают переосмыслить цели корпорации как создание долевой ценности через участие в доходах различных групп стейкхолдеров. В этом же аспекте можно рассматривать и подход ЕС, где с 2011 года введено новое определение корпоративной социальной ответственности как Shared Value (долевая ценность для стейкхолдеров) [8]. Догма о максимизации акционерной стоимости (Cristopher Halburd - [9]) базируется на предположении, что все экстерналии будут интернализированы, как результат, подробного прописывания корпоративных норм. В идеальном представлении Правительства должны быть регулятором издержек для общества, перераспределять налоги, получаемые от корпораций исключительно на общественные нужды, но это было бы возможно только в модели открытого мира. Отечественные исследователи в последние годы также отмечают разницу между неким идеальным и реальным пониманием корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности [1,3]. Рассматривая проблему изменения парадигмы корпоративного управления, можно заключить, что в реальности эта задача решается только путем коллективных усилий.

Имея в виду исторический экскурс в возникновение стейкхолдерской теории как некоей синтетической теории, возникшей в 70-х годах, надо понимать, что теория эта сформировалась в свое время под влиянием факторов ускорения глобализации мировой финансовой системы; роста внимания инвестиционного сообщества в развитых странах к проблемам окружающей среды; широкого распространения различных теорий институциональной экономики. И в настоящее время, говоря о целевой функции корпоративного управления как

достижении равновесия между стейкхолдерами, в равной степени выгодного всем сторонам, необходимо сфокусировать внимание и на конкуренции между различными группами заинтересованных сторон за контроль над корпорацией, которая обеспечивает равновесие между интересами стейкхолдеров, и на ресурсном подходе к учету их интересов. Эффективное взаимодействие участников корпоративных отношений может быть основано только на взаимном удовлетворении интересов к деятельности друг друга; стейкхолдер должен видеть для себя определенные выгоды, предоставляемые корпорацией в обмен на вклад в деятельность корпорации. Экономическая составляющая интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления состоит в том, что интерес – это ресурс, без наличия и учета которого невозможно достижение целей, развитие компании и улучшение ее экономических показателей. Проявление интереса участника корпоративных отношений к обмену своего ресурса на ожидаемые выгоды, предоставляемые корпорацией, вместе с тем делает его объектом управления для корпорации [2].

Как соединить идеальные представления о корпоративном управлении и реальность? Ведь на практике учесть все разнонаправленные интересы участников корпоративных отношений и сбалансировать их не удастся; в связи с необходимостью повышения эффективности корпоративного управления актуализация развития такого механизма весьма значима.

Сегодня не все социальные инвестиции приносят свои плоды, и понесенные затраты даже крупных компаний, которые они несут для повышения своей репутации, становятся не оправданными. Перед корпоративным бизнесом, всерьез заинтересованным в долгосрочной и эффективной деятельности, стоит задача внедрения системы, при помощи которой возможно выявление истинных потребностей общества и поиск путей их выполнения. Привлекательность организации для стейкхолдеров тесно связана с ее действиями по удовлетворению ожиданий со стороны общества. Необходимо согласовать действия, которые бы могли обеспечить достижение показателей социальной ответственности, соответствующих общепринятым мировым нормам и

принципам в области устойчивого развития. Для получения желаемого результата от программ социальной ответственности необходимо их внедрение в стратегию развития компании. То есть, деятельность компании и программы корпоративной социальной ответственности должны иметь одинаковый вектор. Только в этом случае социальные инвестиции будут наиболее эффективны. Компаниям необходимо предпринять ряд действий для обеспечения полного соответствия требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 26000-2012 [10]:

- определить свой курс посредством превращения социальной ответственности в неотъемлемую часть своих политик, организационной культуры, стратегий, структур и деятельности;
- разработать организационную структуру, которая возьмет на себя функции координации деятельности, принятия решений и контроля за их выполнением;
- выявить все заинтересованные стороны, влияние на которые оказывает компания и которые могут повлиять на ее функционирование, для того чтобы учесть наибольшее количество ожиданий от деятельности организации;
- разработать процедуру обмена информации со стейкхолдерами, в том числе рассмотрение и удовлетворение жалоб;
- регламентировать социальную отчетность предприятия и уровень ее открытости.

В настоящий момент практика использования КСО свидетельствует о наличии положительных экономических эффектов, связанных с вероятным повышением рыночной капитализации хозяйствующего субъекта, улучшением его имиджа, ростом социальной активности. При этом наиболее оптимальным представляется интеграция требований стандартов в области социальной ответственности в деятельность предприятия, поскольку именно такой вариант позволит достичь лучших результатов. Компании смогут выбрать оптимальную стратегию взаимодействия с заинтересованными сторонами, не только уделяя большое внимание экологической безопасности, социальной и экономической поддержке регионов деятельности, обеспечению гарантированного социального

пакета для своих работников, членов их семей и пенсионеров, активной работе по созданию достойных условий труда, но и более детально учесть ожидания внешних сторон, что позволит выйти на новый уровень корпоративной социальной ответственности.

Организация исследований по проблематике стейкхолдерской модели связана со следующими трудностями: недостаток открытых данных; трудность прикладного применения тех или иных методов; трудность «преобразования» качественных характеристик корпоративного управления в количественные результативные показатели, отсюда, субъективизм и большая «гибкость» в выборе методологии; отсутствие в большинстве случаев верификации полученных эмпирических оценок. Необходимо проводить системный анализ стейкхолдеров и их интересов на основе использования в определённой последовательности набора взаимосвязанных инструментов; оценивать приоритизацию заинтересованных сторон и их интересов, и только на этой основе находить баланс между различными интересами стейкхолдеров. Рекомендации должны быть доведены до прикладных аспектов организационно-методического обеспечения учета интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления. Механизм процесса учета интересов стейкхолдеров и практические рекомендации по внедрению функции учета интересов стейкхолдеров для повышения эффективности корпоративного управления должны быть четко увязаны с ресурсным подходом и прояснением выгоды для каждого участника корпоративных отношений.

Исследования, посвященные обеспечению эффективного взаимодействия со стейкхолдерами, основанного на установлении оптимального баланса интересов между корпорацией и заинтересованными в ее деятельности лицами, позволят добиваться уменьшения рисков, угрожающих развитию компании и представляются актуальными. Необходим поиск нового управленческого и исследовательского инструментария, направленного на совершенствование корпоративного управления, дальнейшее развитие методологической базы обеспечения баланса разнонаправленных интересов участников корпоративных

отношений, ведущей к формированию новой парадигмы корпоративного управления.

Список использованной литературы

1. Благоев Ю.Е. (2011) Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции, СПб, «Высшая школа менеджмента», с. 13-76.
2. Бойкова Е.Н. (2017) Сбалансированность интересов участников корпоративных отношений как фактор повышения эффективности корпоративного управления, Автореферат на соискание ученой степени кандидата экон. наук, Москва, 2017, с.11.
3. Вербицкий В. (2015) Из идеального реальному: что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices, М.: Альпина Паблишер, с. 10-11.
4. Sjafiehl B. (2014) Sustainable Companies Project 2014. Режим доступа: <http://www.jus.uio.no/english/research/projects/sustainable-companies/>
5. Пикетти Т. (2015) Капитал в XXI веке, перевод Дунаева А., Ad Marginem Press.
6. Stiglitz J. (2013). Inequality is Holding Back the Recovery, New York Times. Режим доступа: <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2013/01/19/inequality-is-holding-back-the-recovery/>
7. Porter M.E., Kramer M.R. (2011) Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth // Harvard Business Review, January/February, pp. 63-70.
8. European Commission (2011) Communication from the Commission. A renewed EU Strategy for Corporate Social Responsibility. Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>
9. Cristopher Halburd (2015) The need for New Paradigm For Corporate Governance in «Transforming Governance: New Values, New Systems in New Business Environment», Gower, 2015, pp. 59-82.
10. ИСО 26000 – Социальная ответственность // ИСО. Международная организация по стандартизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iso.org/iso/ru/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_iso26000_overview.htm

УДК 007. 005.7.

Е.В. Красильникова

научный сотрудник

Центральный экономико-математический институт (ЦЭМИ РАН)

Москва, Российская Федерация

E-mail: krasilnikova_lena@list.ru

+79104628331

**ИССЛЕДОВАНИЕ ВОПРОСОВ ПЕРЕХОДА К ЦИФРОВОЙ
ЭКОНОМИКЕ КАК ДРАЙВЕРА РОСТА ЕЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ²**

Аннотация: Переход к цифровой экономике характеризуется не только внедрением цифровых технологий, но отражает необходимость коренной трансформации устоявшихся связей, моделей подходов. Методика такого перехода является дискуссионной задачей, связана помимо сложностей в разработке технологий, с проблемами в изменениях в социальных областях, вопросах управления. Установлен рост вклада цифровых отраслей и рынков в ВВП для развивающихся экономик. Обоснована необходимость разработки новых методических подходов в исследовании компаний, смена концепций, развитие новой гибкой модели корпоративного управления.

Ключевые слова: цифровая экономика, социальные изменения, корпоративные проблемы

E. V. Krasilnikova

researcher

*The Central Economic and Mathematical Institute of the Russian Academy of
Sciences*

Moscow, Russian Federation

**ISSUES OF TRANSITION TO THE DIGITAL ECONOMY AS A DRIVER OF
ITS COMPETITIVENESS, CORPORATE GOVERNANCE PROBLEMS**

²Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 15-32-01297 «а2».

Abstract: The transition to the digital economy is characterized not only by the introduction of digital technologies, but reflects the need for a key transformation, models of approaches. The methodology for such a transition is a discussion task, connected in addition to the difficulties in developing technologies, with problems in changes in social areas, and corporate governance. The growth of the contribution of digital industries and markets to GDP for developing economies has been founded. The necessity of developing new methodological approaches in the research of companies, the change of concepts, the development of a new flexible corporate governance model are substantiated.

Keywords: digital economy, social changes, corporate problems

В настоящий момент приоритетной задачей стоит переход к цифровой экономике. Цифровыми считаются те отрасли экономики или сегменты рынка, когда добавленная стоимость в итоговый показатель ВВП создается цифровыми технологиями.

Для современных компаний проблема перехода к цифровым технологиям является дискуссионной, поскольку она заключается не только в разработке новых технологий, но и кардинальной трансформации. Согласно исследованию, общие продажи в интернет-зависимых рынках в России достигла 19% ВВП³. При этом согласно оценкам The Boston Consulting Group российская экономика обладает потенциалом роста объема цифровой экономики с 2,1% в ВВП до 5,6% к 2020 гг. Естественно российские предприятия проходят процессы изменений со значительным запаздыванием по сравнению с организациями, действующими на развитом рынке капитала. Для европейской экономики ожидается увеличение доли цифровых услуг и товаров до 7,5%. С другой стороны, с учетом определенных страновых корректировок возможно перенимать зарубежный опыт в контексте необходимых реформ, стимулирования цифровизации отраслей.

³ <http://2017.russianinternetforum.ru/upload/19apr.rif17-1.0--plugotarenko.pdf>

Однако целесообразным является не столько количественное измерение в погоне за ростом цифровой статистики, а технологическая трансформация, которая включает в себя все сферы деятельности: технологии, поставщики, клиенты, человеческие ресурсы, корпоративное управление, стратегическое планирование.

Значительное внимание проблемам цифровой экономики уделяет внимание Всемирный банк. Согласно докладу «Цифровые дивиденды» определены преимущества развития цифровой экономики. Переход к цифровой экономике способствует коренным изменениям и преобразованиям в экономике, обществе и институтах, однако такие изменения не происходят постоянно, а также – только в условии внедрения цифровых технологий. Среди выгод от цифровизации экономики указано рост производительности, сокращение издержек, повышение эффективности деятельности, рост качества управления, повышение конкурентоспособности. Интересно отметить, что следствием перехода к цифровой экономике выявляются и социальные модернизации, связанные с ростом новых рабочих мест, удовлетворением интересов участников экономической деятельности: работников, клиентов, поставщиков, собственников, сокращение бедности и социального неравенства. Основными рисками выделяются социальные проблемы, потенциальная безработица, значительный разрыв в развитии цифровых и остальных отраслей, а также – вопросы информационной безопасности⁴.

Если сравнивать вклад цифровых отраслей в ВВП для России, то отмечается рост с 1,9% в 2010 г. до 2,8% в 2016 г. При этом отмечается активный прирост цифровых отраслей именно для развивающихся стран. Построены прогнозы, характеризующие увеличение ВВП для стран с развитой экономикой на 1,8%, а для развивающихся – на 3,4%. Все это косвенно свидетельствует о потенциале роста стран с развивающимся рынком капитала. Как было сказано

⁴ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf>

ранее, главное – не только внедрение цифровых технологий, но и институциональная трансформация⁵.

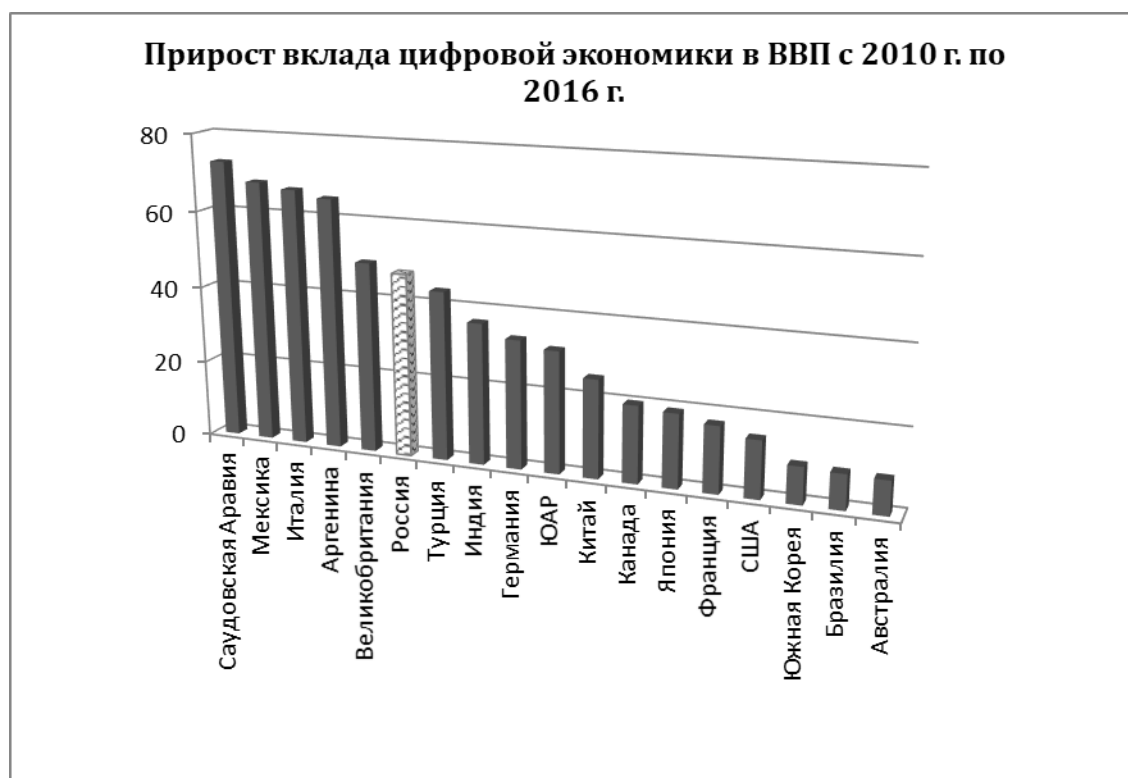


Рис.1. Относительный роста вклада цифровой экономики в ВВП в 2016 г. по отношению к 2010 г.

Источник: рассчитано автором по данным «Ростех»

На рисунке показано замедление темпов отдачи от цифровой экономики для стран-лидеров по объему цифровизации. Абсолютное значение вклада в ВВП для Великобритании составляет 12,4% в 2016 г., для Южной Кореи – 8%, для Китая – 6,9%, России – 2,8%. В то время как активный относительный рост по отношению к 2010 г. отмечен для Саудовской Аравии, Мексики, Италии. А для России темп роста соотносится с темпом роста для лидера – Великобритании.

Как было установлено ранее, переход к цифровой экономике связан не только с внедрением технологий, а также социальными изменениями. Согласно определению Всемирного банка цифровая экономика должна учитывать систему экономических, социальных и культурных взаимосвязей с использованием цифровых и интернет-технологий. Человеческий потенциал – уникальный

⁵ http://rostec.ru/content/files/documents/GODOVOY_OTCHET_2016.pdf

ресурс роста. Идентификация человеческих факторов и условий устойчивого развития, изучаемых объектов нацелена на выбор приоритетов для разработки адекватной стратегии в соответствующих областях, способов управления и инструментов регулирования, направленных на долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность⁶. Тесная связь образования с устойчивостью социально-экономической системы определяется ведущей ролью информационно-когнитивных факторов в общественном развитии в условиях быстрой изменчивости глобального мира. Качество рабочей силы, управленческие и интеллектуальные компетенции, понимаемые как совокупность способностей решать те или иные, зачастую нестандартные задачи, выступают во многих случаях решающими факторами конкурентоспособности. Такие компетенции предполагают наличие определенных свойств субъектов: достаточного опыта, нужной квалификации, соответствующих связей, особых когнитивных качеств. Как выявлено в международных исследованиях, образовательный уровень менеджеров и другого персонала существенно влияет на инновации и рыночное позиционирование компаний, особенно в развивающихся странах. Согласно исследованиям Всемирного банка, в этих странах наиболее инновационные во всех аспектах фирмы созданы высокообразованными менеджерами. Как утверждали П. Дракер и Т. Стюарт, знания работников и интеллектуальный капитал фирмы будут ключами к будущему⁷. Действительно, экономики развитых стран становятся все более зависимыми как от высококвалифицированных людей, так и от инноваций как основы конкурентных преимуществ.

⁶ Красильникова Е.В., Никонова А.А. Образовательные факторы и качество менеджмента – детерминанты инновационного развития и устойчивости экономических систем Экономический анализ: теория и практика, 2015, № 33. С. 38-55.

⁷ Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Truman Talley Books – E.P. Dutton, 1986. 553 p.

Stewart T.A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organization. London: Nicholas Bradley Publishing, 1998. 320 p.

Переход к цифровой экономике обозначает системную трансформацию и смену парадигм, связанных с методическими традиционными подходами. К примеру, существуют несколько способов первичного размещения: IPO (*Initial public offering, первичное размещение акций*) и ICO (*Initial coin offering, первичное размещение монет*). При IPO существуют ограничения на тип инвестора, а при проведении ICO любой инвестор может осуществить инвестиции в проект.

Одной из задач является разработка гибкой системы корпоративного управления, учитывающей коренные изменения. Качество корпоративного управления, в первую очередь, основано на учете интересов стейкхолдеров компании в долгосрочном аспекте и является внутренним центральным драйвером изменений в компаниях, действующим изнутри. Для агентских отношений в современных российских компаниях характерны несколько новых тенденций: эволюция Совета директоров в растущей компании (увеличение числа независимых директоров, в том числе, иностранных) и переход от стратегии операционного управления к стратегии инвестиционного управления. На примере холдинга АФК-Система обоснована связь между стратегическим ростом компании и агентскими факторами. Первоначально до 2008 г. формировалась система корпоративного управления, рост компании достигался за счет концентрации, аккумуляции и поглощений в различных секторах; далее и до настоящего времени происходит переход к инвестиционной модели компании, к приоритетной цели – росту стоимости для акционеров⁸. Можно выделить следующие причины изменения состава Совета директоров: 1) возрастание убытков и издержек от принятия непродуманных решений собственником компании, что инициирует усиление роли Совета директоров в разработке стратегий, в том числе, финансовых; 2) вовлеченность в деятельность

⁸ Долгопятова Т.Г., Либман А.М., Петров И.О., Яковлев А.А. Усиление роли совета директоров как ответ на потребности развивающегося бизнеса: пример АФК «Система». Препринт WP1/2015/01/ Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. (Серия WP1 «Институциональные проблемы российской экономики») – 72 с.

на различных этапах, в частности, в оценке рисков новых инвестиционных проектов; 3) направленность на принятие решений, ориентированных на долгосрочный рост компании. Кроме того, нужен такой Совет директоров, который досконально погружен в деятельность компании, понимает специфику ее отрасли, формирует новое поколение менеджмента и характеризуется как «ориентированный в будущее».

Для развивающихся компаний особенно важна роль и участие Совета директоров в контексте связи корпоративного управления и потребностей активизации роста. В целях эффективной организации деятельности молодым компаниям свойственно включать в состав Совета директоров таких топ-менеджеров, которые обладают особыми знаниями о компании. Соответственно роль Совета директоров меняется в зависимости от стадии жизненного цикла. Современный основатель крупного холдинга, ориентированного на создание стоимости для акционеров, определяет концентрацию собственности как инструмент сохранения компании, прежде всего, от агентских конфликтов (интервью с В.П. Евтушенковым)⁹. При этом наблюдается тенденция снижения инсайдерских факторов в принятии решений, увеличение числа независимых директоров.

Установлено, что именно отношение к миноритарным собственникам в сравнении с прочими аспектами повышения качества корпоративного управления (перестановками в структуре Совета директоров, внедрением МСФО) оказывает преимущественное влияние на динамику котировок фирмы.

Переход к цифровой экономике влияет на снижение информационной непрозрачности и асимметрии информации, что благоприятно воздействует на разработку корпоративных стратегий, способствует конвергенции интересов участников корпоративных отношений. Тем не менее, такая глобальная задача трансформации экономики ставит новые проблемы модификации концепции

⁹ Там же; Левинский А., Малкова И., Кононов Н., Кутузов Р. «Деньги – это нарко тик, если они не заработаны». Интервью с В.П. Евтушенковым // Forbes. 2012. № 5. С. 126–131.

корпоративного управления на основе изменения интересов и целей экономических агентов, динамики процессов взаимодействия.

Значительными препятствиями внедрения цифровой экономики являются не столько новые цифровые технологии, сколько проблемы, связанные с человеческими ресурсами: отсутствие цифровой культуры, необходимость перестройки рабочих на рельсы цифровизации, нехватка кадров. Кроме того, возникают опасения, что такая программа будет способствовать снижению занятости, повышению безработицы. Работа выполнена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 15-32-01297 «а2».

Список использованной литературы:

1. Долгопятова Т.Г., Либман А.М., Петров И.О., Яковлев А.А. Усиление роли совета директоров как ответ на потребности развивающегося бизнеса: пример АФК «Система». Препринт WP1/2015/01/ Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. (Серия WP1 «Институциональные проблемы российской экономики») – 72 с.
2. Красильникова Е.В., Никонова А.А. Образовательные факторы и качество менеджмента – детерминанты инновационного развития и устойчивости экономических систем Экономический анализ: теория и практика, 2015, № 33. С. 38-55.
3. Левинский А., Малкова И., Кононов Н., Кутузов Р. «Деньги – это наркотик, если они не заработаны». Интервью с В.П. Евтушенковым // Forbes. 2012. № 5. С. 126–131.
4. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Truman Talley Books – E.P. Dutton, 1986. 553 p.
5. Stewart T.A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organization. London: Nicholas Bradley Publishing, 1998. 320 p.
6. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf>
7. <http://2017.russianinternetforum.ru/upload/19apr.rif17-1.0--plugotarenko.pdf>
8. http://rostec.ru/content/files/documents/GODOVOY_OTCHET_2016.pdf

УДК 338

К.В. Усков

к.э.н., преподаватель Департамента корпоративных

финансов и корпоративного управления

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: uskov_kirill@mail.ru

+79163079419

ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СТЕЙКХОЛДЕРА ПО ФАКТУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОМПАНИЕЙ КАК ФАКТОРА ЛОЯЛЬНОСТИ

Аннотация. Важнейшим параметром, оценка которого позволяет определить степень управляемости бизнеса, является лояльность стейкхолдеров. В статье рассмотрено понятие лояльность стейкхолдера и даны практические рекомендации по оценке одного из ее факторов – удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией. Предложен процесс оценки данного фактора и критерии оценки.

Ключевые слова: корпоративное управление, стейкхолдеры, лояльность стейкхолдера, оценка лояльности, удовлетворенность стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией

K.V. Uskov

candidate of Economic Sciences, lecturer,

Department of corporate finance and corporate governance

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russian Federation

ASSESSMENT OF STAKEHOLDER CONTENTMENT UPON INTERACTION WITH THE COMPANY AS A LOYALTY FACTOR

Abstract. The most important parameter, which allows to determine the degree of business management is the loyalty of stakeholders. The article considers the term loyalty of stakeholder and provides practical recommendations according to one of its factors – stakeholder contentment upon interaction with the company. Process for assessment of this factor and evaluation criteria are proposed.

Keywords: corporate governance, stakeholders, loyalty of stakeholder, evaluation of loyalty of stakeholders, stakeholder contentment upon interaction with the company

На протяжении последних лет интерес управленцев к вопросу влияния на заинтересованные группы усиливается, разрабатываются методики для изучения влияния стейкхолдеров на компанию, способы управления отношениями с ними¹⁰. В связи с этим исследования лояльности стейкхолдеров, как параметра, на основании анализа которого можно выявить степень стабильности отношений компании со стейкхолдерами, находятся в центре внимания специалистов в области корпоративного управления. При этом встречаются разночтения в понимании сути лояльности и ее факторов, а также существуют сложности в выборе и разработке ее диагностического инструментария.

В данной статье под лояльностью стейкхолдера понимается характеристика стейкхолдера, в основе которой лежат его субъективные оценки, связанные, во-первых, с готовностью пойти на уступки для компании и, соответственно, готовностью потерять некоторый объем имеющихся у него ресурсов, во-вторых с готовностью к длительному взаимодействию с компанией¹¹.

Лояльность стейкхолдеров, в первую очередь, ключевых, является одним из условий устойчивости компании. Ресурсы, которые компания получает от стейкхолдеров, позволяют ей вести бесперебойную деятельность и обеспечивают постоянный финансовый поток. Потеря ценных и редких ресурсов в результате

¹⁰ Селандер, Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <http://www.classs.ru/stati/menejment1/steikholder.html>

¹¹ Усков, К.В. Организация защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Усков Кирилл Вячеславович. – М., 2015. – 219 с.

отказа стейкхолдера от взаимодействия или даже временная потеря ресурсов, может привести к снижению устойчивости компании (краткосрочной или долгосрочной).

Лояльные стейкхолдеры с меньшей долей вероятности лишат компанию необходимых ей ресурсов и продолжат взаимодействовать с ней, даже в случае потери собственных ресурсов (пойдут на уступки). Поэтому важно, чтобы компания была в состоянии оценить лояльность своих стейкхолдеров, выявить нелояльных и работать с ними в плане повышения лояльности или вести поиск замены ресурсов в случае возможного ухода стейкхолдера из-за его нелояльности.

Нелояльный и потенциально нелояльный стейкхолдер – риск потери необходимых ресурсов для компании и, соответственно, риск снижения ее устойчивости. Лояльность к компании означает как минимум одно из перечисленных условий:

- лояльность по отношению к брэнду компании;
- лояльность по отношению к другим стейкхолдерам;
- лояльность по отношению к своей деятельности (роли) в компании;
- лояльность по отношению к ценностям компании¹².

Основные факторы, определяющие лояльность стейкхолдера представлены на рисунке 1.

В данной статье будет описан процесс оценки первого фактора лояльности – степень удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией. В свою очередь, данный фактор формируется, исходя из следующих факторов:

- ожидаемые выгоды стейкхолдера от взаимодействия с компанией:
 - интересы стейкхолдера;
 - доля ресурсов компании, предоставленных стейкхолдером;

¹² Усков, К.В. Организация защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Усков Кирилл Вячеславович. – М., 2015. – с. 211-212

– ценность ресурсов для компании, предоставленных стейкхолдером;

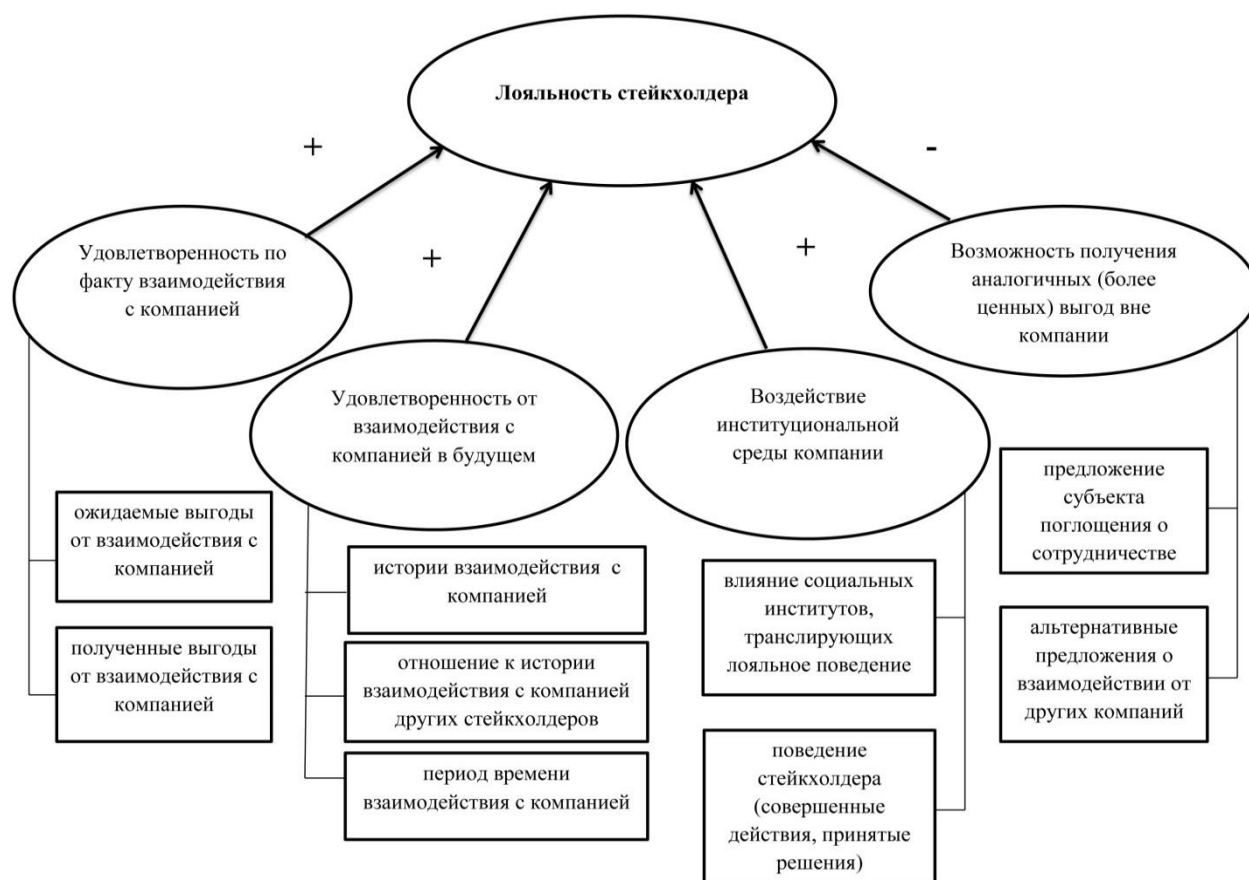


Рисунок 1– Факторы лояльности стейкхолдера¹³

- ожидаемый период получения выгод от взаимодействия с компанией;
- ресурсная база стейкхолдера.
- полученные выгоды от взаимодействия с компанией:
 - объем полученных выгод от взаимодействия с компанией;
 - период получения выгод от взаимодействия с компанией.

Выгоды стейкхолдера – ресурсы, предоставляемые ему компанией, имеющие ценность, способные прямо или опосредованно удовлетворить его интересы, и на которые стейкхолдер готов обменять имеющиеся у него ресурсы. Выгоды, которые стейкхолдер получает от взаимодействия с компанией можно

¹³ Усков, К.В. Организация защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Усков Кирилл Вячеславович. – М., 2015. – с.53

разделить на три основные группы (их перечень следует считать типовым, он может меняться в зависимости от специфики деятельности конкретной компании):

- материальные выгоды (например, дивиденды, денежные средства за поставку продукции, заработная плата, скидки, оплата кредитов, продукты и материалы, информация, технические и материальные условия для выполнения своих функций);

- социальные выгоды (например, репутация, авторитет, признание и уважение других стейкхолдеров, отсутствие конфликтов, возможность обмена информацией, возможность участвовать в обсуждении значимых и важных для стейкхолдера вопросов, возможность приобретения компетенций);

- административные выгоды (например, возможность влиять на решения, возможность влиять на формирование политики и стратегии)¹⁴.

Высокая степень удовлетворенности от взаимодействия с компанией означает, что стейкхолдер получает ожидаемые выгоды в том объеме и течение того периода времени, которое его устраивает. Увеличение удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с компанией повышает его лояльность.

Мнение стейкхолдера о его удовлетворенности от взаимодействия с компанией формируется в результате сравнения им ожидаемых и полученных выгод от данного взаимодействия. Определяя степень удовлетворенности стейкхолдера от взаимодействия с компанией (она может быть оценена как «высокая», «средняя», «низкая»), важно понимать, что оценивается реальное мнение стейкхолдера. Для этого необходимо, как минимум, проводить интервью или анкетирование с ним.

Не всегда существует возможность и необходимость оценить лояльность абсолютно всех стейкхолдеров, так как их множество и число постоянно увеличивается. Поэтому, как минимум, необходимо определить ключевых стейкхолдеров, чью лояльность целесообразно оценить в первую очередь.

¹⁴ Усков, К.В. Организация защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Усков Кирилл Вячеславович. – М., 2015. – с.213

Процедура оценки удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией включает следующие действия (см. табл.1):

– определение балла (0-10 баллов), характеризующего степень удовлетворенности стейкхолдера от полученных выгод от взаимодействия с компанией. Оценке подлежат три вида выгод: материальные, социальные, административные (0 баллов – выгоды не получены; 10 – выгоды получены в полном объеме):

- низкая степень удовлетворенности от полученных выгод: 0-4 балла;
- средняя степень удовлетворенности от полученных выгод: 5-7 баллов;
- высокая степень удовлетворенности от полученных выгод: 8-10 баллов.

– оценка значимости выгод каждого вида в момент проведения оценки (определяется коэффициент значимости выгод для стейкхолдера);

Здесь необходимо оценить значимость того или иного вида выгод среди всех (материальные, социальные, административные): сумма трех коэффициентов (значение коэффициента возрастает от 0 до 1) должна быть равна 1. Чем выше значимость для стейкхолдера выгоды определенного вида, тем выше значение коэффициента значимости.

– расчет степени удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией (см. формулу 1):

$$\Phi 1 = (X1 \times K1) + (X2 \times K2) + (X3 \times K3) \quad (1)$$

Где,

$\Phi 1$ – степень удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией;

$X1$ – балл по степени удовлетворенности стейкхолдера от полученных материальных выгод;

$K1$ – коэффициент значимости материальных выгод для стейкхолдера;

X2 – балл по степени удовлетворенности стейкхолдера от полученных социальных выгод;

K2 – коэффициент значимости социальных выгод для стейкхолдера;

X3 – балл по степени удовлетворенности стейкхолдера от полученных административных выгод;

K3 – коэффициент значимости административных выгод для стейкхолдера.

В результате расчета определяется степень удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией:

- низкая степень удовлетворенности: 0-4 балла;
- средняя степень удовлетворенности: 5-7 баллов;
- высокая степень удовлетворенности: 8-10 баллов.

Таблица 1 – Пример расчета оценки степени удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией¹⁵

Показатель	Материальные выгоды	Социальные выгоды	Административные выгоды
1 шаг			
Степень удовлетворенности от полученных выгод	10 (высокая)	8 (высокая)	2 (низкая)
2 шаг			
Коэффициент значимости выгод	K1 = 0,25	K2 = 0,5	K3 = 0,25
3 шаг			
Удовлетворенность по факту взаимодействия с компанией	$\Phi 1 = (10 \times 0,25 + 8 \times 0,5 + 2 \times 0,25) = 7 \text{ (средняя)}$		

Для более точного расчета «степени удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией» можно оценивать выгоды не в составе групп (материальные, социальные, административные), а отдельно и присваивать

¹⁵ Усков, К.В. Организация защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Усков Кирилл Вячеславович. – М., 2015. – с.132

каждой выгоде свой коэффициент значимости. Принцип расчета степени удовлетворенности остается тем же: балл по степени удовлетворенности стейкхолдера от полученной выгоды умножается на коэффициент значимости выгоды, далее результаты суммируются.

В рамках практической реализации процедуру оценки лояльности, и в том числе степени удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией, целесообразно использовать как элемент системы внутреннего контроля и управления рисками. Субъектами в данном случае будут являться служба внутреннего контроля и совет директоров, также возможно привлечение внешних экспертов.

Сотрудники службы внутреннего контроля и/или внешний эксперт осуществляют сбор необходимой для оценки лояльности информации, анализируют ее (по предложенной в данной статье методике), проводят расчеты и передают полученные данные совету директоров.

Совет директоров (или его комитет) формирует политику в области управления лояльностью, определяет периодичность проведения оценки, определяет возможность повышения (сохранения) лояльности и принимает решения о необходимости проведения мероприятий по повышению (сохранению) лояльности. На заседаниях совета директоров (комитета совета директоров) при обсуждении вопросов лояльности желательно участие специалистов, проводивших оценку. В формулировке решения о реализации мероприятий по повышению (сохранению) лояльности должен быть определен исполнитель, а также критерии оценки эффективности мероприятий.

Внедрение российскими компаниями процедур оценки лояльности, и в том числе определения степени удовлетворенности стейкхолдеров по факту взаимодействия с компанией, позволит:

- 1) более четко и детально (с большим количеством параметров) осуществлять позиционирование стейкхолдеров – определять их место и роль в системе корпоративного взаимодействия;

2) прогнозировать поведение стейкхолдеров, исходя из результатов, полученных при оценке лояльности;

3) выявлять риски в деятельности корпорации, связанные с поведением стейкхолдеров;

4) избирать наиболее эффективные способы повышения (сохранения) лояльности, основываясь на результатах оценки.

Управление лояльностью является значимым элементом процесса взаимодействия со стейкхолдерами, от степени лояльности ключевых заинтересованных лиц зависит устойчивость компании. В связи с этим, управление таким параметром, как лояльность стейкхолдера, особенно важно.

Список использованной литературы:

1. Баранская, С.С. Психологические факторы организационной лояльности: автореф. дис. ... канд. псих. наук: 19.00.03 / Баранская Светлана Сергеевна – Санкт-Петербург, 2012. – 24 с.;
2. Самосудов, М.В., Корпоративное управление: Организация работы совета директоров / М.В. Самосудов // Институт международных экономических отношений. – 2003. – 263 с.;
3. Самосудов, М.В. Теория корпоративного взаимодействия // Учебное пособие по курсу «Корпоративное управление». – М., 2007. – 340 с.;
4. Селандер, Й. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <http://www.classs.ru/stati/menejment1/steikholder.html>;
5. Усков, К.В. Организация защиты компании от угроз рынка слияний и поглощений: дис. ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Усков Кирилл Вячеславович. – М., 2015. – 219 с.

А.Н. Лебедев

д.э.н., профессор

Финансовый университет при

Правительстве Российской Федерации

e-mail: ANLebedev@fa.ru

ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Аннотация: в статье детально рассмотрены функции и внутренняя структура механизма взаимодействия стейкхолдеров компаний. Особое внимание обращено на роль институциональных ограничений и стимулов в деятельности стейкхолдеров. Рассмотрен процесс "трансформации" информационных "входов" в "выходы". Результаты взаимодействия стейкхолдеров рассматриваются в координатах "выигрыш-проигрыш". Автор предлагает методический подход к оценке сравнительной "переговорной силы" двух и более групп стейкхолдеров. Подчеркнута интеграционная роль рассматриваемого механизма.

Ключевые слова: стейкхолдеры; механизм взаимодействия; институциональные ограничения; стимулы; коалиции; контракты; переговорная сила.

Annotation: The author describes the functions, internal structure of the mechanism of interaction between stakeholders of the company. Special attention is paid to the role of institutional constraints and incentives to stakeholders activities. The process of "transformation" "inputs" to "outputs". stakeholder interaction results are considered. The author proposes a methodological approach to the evaluation of the "bargaining power" of two or more stakeholder groups. The author emphasizes the integrating role of the mechanism.

Keywords: stakeholders; mechanism of interaction; institutional constraints; incentives; coalitions; contracts; bargaining power.

Для обеспечения высокой результативности корпоративного управления необходимы соответствующие механизмы.

О.В.Логиновский, Я.Д.Гельруд (2015) отмечают: "При осуществлении достаточно сложных масштабных проектов и деятельности в процессе управления ими могут одновременно принимать участие разные заинтересованные стороны (стейкхолдеры). Выбор методов и средств управления проектами в значительной мере определяется тем, какая из заинтересованных сторон проекта рассматривается в качестве субъекта управления проектной деятельностью в каждом конкретном случае. Разные заинтересованные стороны в проекте отличаются разными ожиданиями, ролями, мерой ответственности и действиями. Эти различия существенно влияют на постановку ими задач проекта, используемые методы, инструменты и технологии решения управленческих задач, ориентированные на их специфические потребности.." ¹⁶

Социальные последствия бизнеса зависят от взаимосвязанных намерений и действий многих "игроков": компаний, государства, социума, и т.д. Чтобы получить "удовлетворительные" для каждого из них социальные результаты, по мнению автора, необходим специфический механизм взаимодействия стейкхолдеров.

Если такой механизм отсутствует, или функционирует недостаточно эффективно, вероятность экстремальных, бескомпромиссных решений возрастает - к примеру, вероятность отзыва активов мажоритарными акционерами. Такие действия существенно снижают устойчивость бизнеса, следовательно - возрастают риски компании, и ее внешних стейкхолдеров.

Взаимодействие - это совокупность инициативных и реактивных действий двух и более стейкхолдеров, информационные "входы" и "выходы" которых взаимно обусловлены, связаны между собой.

¹⁶ Логиновский О.В., Гельруд Я.Д. Разработка комплекса адекватных математических моделей, реализующих функции различных стейкхолдеров и позволяющих обеспечить их эффективное взаимодействие при управлении сложным проектом // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. 2015. Т. 15. № 2. С.131-138.

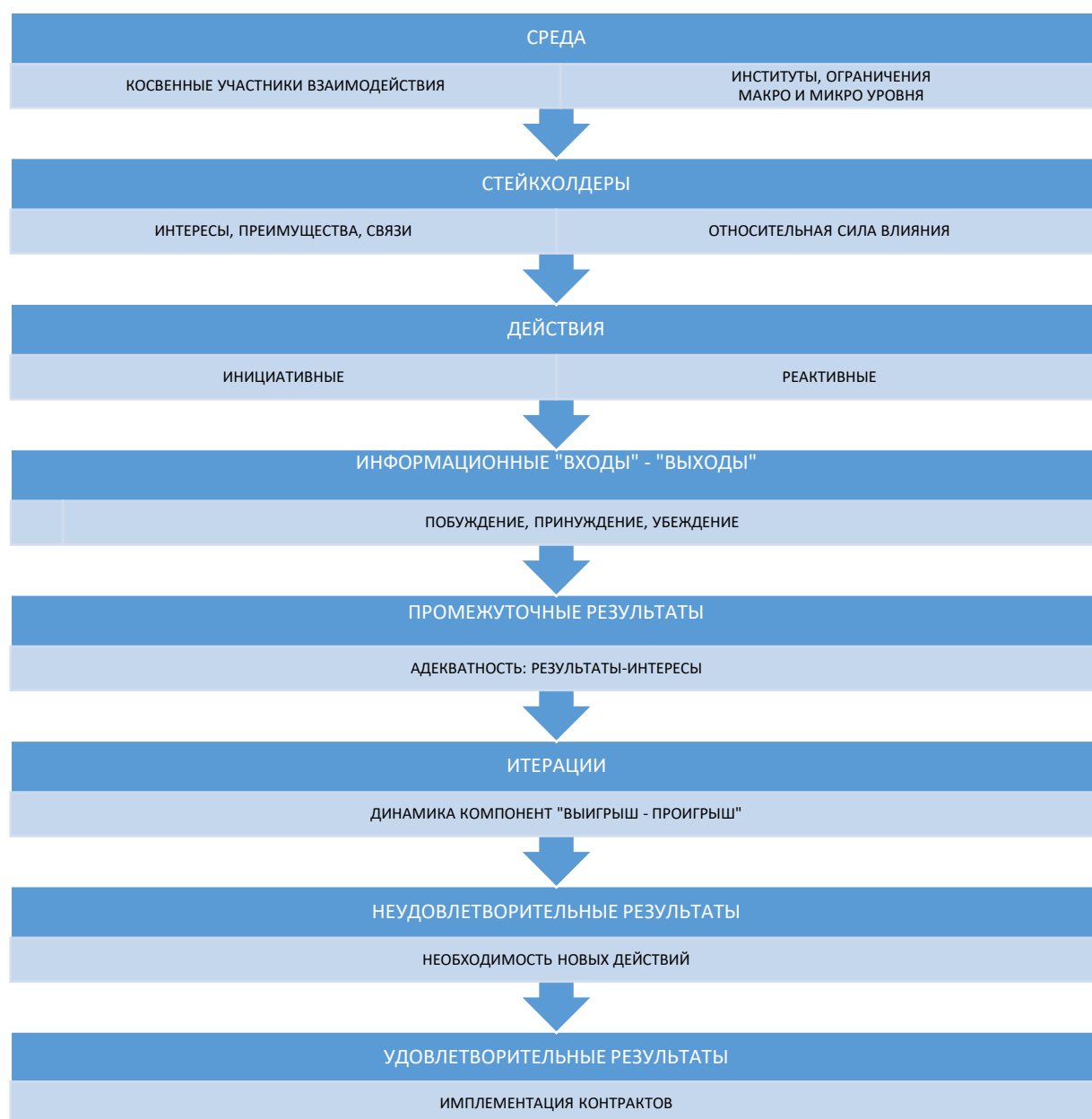


Рисунок 1 - Алгоритм (укрупненная схема) взаимодействия стейкхолдеров компании
(разработано автором)

Инициативное действие, в этом контексте - это начальный импульс, отправная точка всего процесса. Реактивное действия - ответный импульс. По аналогии с "реактивным поведением" можно сказать, что существуют стейкхолдеры, в большинстве программируемых ситуаций не проявляющие собственной инициативы, только реагирующие на возникающие раздражители. В работе компании с такими группами стейкхолдеров необходимо применять соответствующие методы и инструменты активизации.

Можно предположить, что существуют "внутренние" действия стейкхолдера, не затрагивающие интересы иных стейкхолдеров, в этом случае

взаимодействие как таковое не возникает. Однако на практике действия одного стейкхолдера, как правило, затрагивают интересы иных стейкхолдеров, если не прямо, то косвенно.

Относительно "простые" взаимодействия - к примеру, однократная "подача - прием" информационного импульса, не требуют специального управленческого механизма. Но учитывая, что корпоративное управление - сложная динамическая система, в рамках которой стейкхолдеры вынуждены постоянно реагировать на действия иных заинтересованных сторон, возникает необходимость формирования и использования рассматриваемого механизма.

По мнению автора, *механизм взаимодействия стейкхолдеров - это совокупность институциональных ограничений и стимулов, формирующих "правила игры" заинтересованных сторон. Процесс взаимодействия - поэтапная трансформация каждым стейкхолдером информационных (и ресурсных, в отдельных случаях) "входов" в "выходы". Результаты (исходы) взаимодействия, зависят от ресурсной базы и "переговорной силы" каждого из стейкхолдеров, и их коалиций. Исходы трансформируются в формальные и неформальные контракты, базирующиеся на системе взаимных обязательств стейкхолдеров.*

Структура механизма должна быть адекватна его функциям. Рассматриваемый механизм, по нашему мнению, выполняет следующие основные функции:

1) формирование системы институциональных ограничений в поведении внутренних стейкхолдеров; в том числе, ограничение возможностей стейкхолдера-монополиста, минимизация возможных негативных последствий его монопольного положения;

2) трансформация информационных (и ресурсных, в отдельных случаях) "входов" в "выходы";

3) достижение компромиссов между интересами стейкхолдеров;

4) смягчение экстерналий, экзогенных переменных, их влияния на результаты функционирования компании, уменьшение степени неопределенности будущих состояний среды;

5) формирование и применение стимулов "корректного" поведения стейкхолдеров.

Цель формирования и использования механизма состоит в обеспечении долговременной жизнеспособности компании путем достижения компромиссов в интересах стейкхолдеров.

Для повышения вероятности желательных "исходов" взаимодействия необходима система ограничений, принятая каждой группой стейкхолдеров добровольно, или навязанная директивно (к примеру, государством, представляющим интересы значительной части социума). В корпоративном управлении, как правило, речь идет об ограничениях институционального характера - формальных и неформальных институтах.

Беляева И.Ю. (2016) отмечает: "..в настоящее время уровень развития корпоративного управления большинства компаний с государственным участием можно признать неудовлетворительным в силу ряда объективных характеристик, в том числе отсутствие прозрачности, формальный совет директоров, фактическое объединение функций владения и управления, особенно в компаниях единственным акционеров в которых является государство. На уровне работников государственной компании реализуются как формальные контрактные, так и неформальные отношения. Ряд исследователей отмечают, что мало внимания уделяется именно внутренним институтам организации – рутинам, обычаям, нравам и их динамике. Преимущественно в непубличных компаниях это связано в том числе с низкой ресурсной обеспеченностью, неудовлетворительным финансово-экономическим

состоянием и неудовлетворенностью акционеров в контексте необходимой к реализации им задачи."¹⁷

Субъективно формируемая часть ограничений в структуре механизма - это внутренняя или внешняя по отношению к стейкхолдеру нормативная база. Многие "правила игры" стейкхолдеров создает государство, путем формирования законодательства на федеральном и региональном уровне, а также муниципалитеты, городские и сельские поселения, формирующие нормативную базу в пределах своей компетенции, акционеры компаний, утверждающие устав и приложения к нему, менеджмент компаний - в отношении внутрифирменных регламентов, норм, положений, и т.п.

Сложность управленческого характера состоит в том, что внутренняя нормативная база одной группы стейкхолдеров может полностью или частично игнорировать интересы другой группы. Визуально совпадение - несовпадение интересов разных стейкхолдеров можно представить как пересекающиеся плоскости, характеризующие область интересов каждого из них. Именно "на стыке" совпадающих интересов вероятнее всего находится альтернативный вариант решения проблемы, устраивающий большинство стейкхолдеров.

Простейший случай взаимодействия возникает, когда в процесс информационного обмена вовлечены два стейкхолдера, преследующие свои интересы. Более сложный вариант появляется, когда проблема затрагивает интересы нескольких стейкхолдеров, обменивающихся информацией по нескольким коммуникационным каналам - внутри группы стейкхолдеров и между ними. Чем больше число "задействованных" стейкхолдеров, больше вариантов создания коалиций между ними.

Коалиции базируются на полном или частичном совпадении интересов стейкхолдеров. К примеру, Кизиль Е.В., Захаровский М.В. (2016) обращают внимание на необходимость "..выявления областей соприкосновения интересов

¹⁷ Беляева И.Ю. Роль стейкхолдеров в деятельности непубличных компании с государственным участием /В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России Сборник научных статей: В 3 частях. Москва, 2016. С.6-16.

стейкхолдеров (власть-население-бизнес) в процессе реализации программ развития территории..¹⁸

С целью поиска компромиссов автор предлагает, во-первых, выделить ограничения эндогенного и экзогенного характера для каждой группы стейкхолдеров; во-вторых, использовать процедуры, аналогичные методам индикативного планирования, для согласования принципиальных вопросов, генерального тренда развития системы, выработки взаимопонимания, общей позиции, согласованной разными группами стейкхолдеров.

Чтобы формализовать такой подход, необходимо построить таблицу, в которой отражена позиция каждого стейкхолдера по каждой альтернативе (варианты ответа - "допустимый", "недопустимый" вариант, по мнению стейкхолдера). Если у лица, принимающего решение (субъекта управления), есть возможность игнорировать позицию одного или нескольких стейкхолдеров, выбравших ответ "недопустимый вариант", решение упрощается. Если игнорировать невозможно, необходимо рассматривать только те альтернативы, которые все участники рассматривают как "допустимый" вариант. Если таких альтернатив не обнаружено, необходимо генерировать новый перечень альтернатив.

Система ограничений, таким образом, формирует своеобразное "пространство допустимых для стейкхолдера решений", но она не способна сформировать преимущество тех или иных желательных исходов.

Чтобы рассматриваемый механизм был действенным, необходима система стимулов. Соответственно, экономические методы и инструменты управления являются частью рассматриваемого механизма. Смысл состоит в том, что если один стейкхолдер не располагает властью (ресурсом) для принуждения другого стейкхолдера, он может попытаться манипулировать его экономическими интересами, создавая заинтересованность в желаемых действиях посредством

¹⁸ Кизиль Е.В., Захаровский М.В. Механизм взаимодействия стейкхолдеров локальных социально-экономических систем муниципального уровня и его обоснование // Управление. Бизнес. Власть. 2016. № 4 (13). С.32-37.

соответствующих стимулов. Действенный механизм базируется на использовании разных типов экономических стимулов, имеющих как позитивные, так и негативные последствия для объекта воздействия.

Это особенно актуально применительно к персоналу компаний. Батаева Б.С. (2016) отмечает: "За рубежом широко применяется система участия представителей трудового коллектива в управлении и контроле, а также в прибыли. Первое используется как способ достижения социального согласия, а второе – как мощное средство мотивации работников в хозяйственных обществах акционерного типа. Данная система широко распространена в Западной Европе, США, Японии. В странах Европы система участия работников в управлении и контроле развивалась с целью установления партнерских отношений между работодателями и работниками, т.е. для преодоления конфликта между трудом и капиталом после Второй мировой войны. Данная практика показала к настоящему времени свою жизнеспособность и эффективность."¹⁹

Ограничения и стимулы в совокупности формируют условия для действий стейкхолдеров в процессуальном смысле. Взаимодействие - это совокупность процессов, поэтому центральной частью механизма является "трансформационное ядро", роль которого состоит в преобразовании информационных (и иных) "входов" в "выходы".

Стейкхолдер в отношении компании имеет систему собственных интересов, приоритетов, ожиданий, которые проявляются в намерениях (потенциальных) и действиях. Чем сложнее внутренняя структура стейкхолдера (к примеру, число и неоднородность наемных работников компании), тем сложнее система явных и неявных интересов, ожиданий. Если речь идет о применении экономических стимулов (манипулировании интересами, в определенном смысле), исходной базой могут стать "теория ожиданий", "теория справедливости" - потенциально это предмет самостоятельного исследования.

¹⁹ Батаева Б.С. Перспективы участия работников в корпоративном управлении и капитале российских компаний // Экономические системы. 2016. № 4. С.67-71.

Отдельные авторы пристально рассматривают ресурсный обмен между группами стейкхолдеров. Так, Гресько А.А., Солодухин К.С., Чен А.Я. (2016) отмечают: "Использование предложенной многопериодной модели ресурсного взаимодействия стейкхолдеров организации позволяет в динамике системно рассмотреть ресурсные отношения организации с ее группами заинтересованных сторон, в том числе, оценить разбалансированность ресурсного обмена организации с каждой группой в конкретном периоде, а также сложившиеся тенденции в рассматриваемой системе ресурсного обмена на выбранном временном горизонте."²⁰

Такой подход представляется нам потенциально плодотворным, особенно с попыткой построения "балансовой модели" взаимодействия. С другой стороны, непосредственно ресурсный обмен - не самый распространенный случай взаимодействия стейкхолдеров. Он типичен лишь для поставщиков, кредиторов, покупателей продукции компании.

Значительно чаще в отношениях между стейкхолдерами наличествует вербальная коммуникация, информационный обмен. Следует учитывать, что информационный сигнал, "входной" импульс, может не полностью раскрывать истинный интерес стейкхолдера, его намерения. Реактивные действия стейкхолдера-реципиента зависят от интерпретации полученного сигнала, "входного" импульса. Таким образом, при каждой итерации взаимодействия стейкхолдеров возникает когнитивная функция - отдельный предмет исследования. На каждом раунде коммуникаций стейкхолдер формализованно или неформально применяет координаты "выигрыш - проигрыш", изучая степень вероятности достижения собственной цели (желательного исхода). От когнитивной оценки промежуточных результатов взаимодействия зависит позиция стейкхолдера в дальнейшем взаимодействии.

²⁰ Гресько А.А., Солодухин К.С., Чен А.Я. Многопериодная модель ресурсного взаимодействия заинтересованных сторон вуза // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т.5. № 2 (15). С.77-81.

В условиях полного или частичного несовпадения интересов разных стейкхолдеров особое значение приобретает власть, возможность заставлять или убеждать контрагентов в преимуществе своего варианта решения проблемы (Эллисон, Макмиллан, др.). В этой связи важно сочетание власти, внутреннего импульса, мотивации стейкхолдера и умения политически "продвигать" свою позицию в переговорах. Власть в отношениях стейкхолдеров может иметь различную природу (иерархия, опыт, связи, и т.д.). Ресурсный подход к взаимодействию стейкхолдеров позволяет применять упрощенные модели детерминированного характера, так как владелец ресурса (к примеру, инвестор, владеющий контрольным пакетом акций компании) может "продвигать" свои решения (в пределах институциональных ограничений), - он обладает достаточной для этого властью. Следует оговориться, что система корпоративного управления создает ограничения, сложности даже для монополиста, единолично владеющего определенным ресурсом.

В случаях, когда ни один из стейкхолдеров не обладает достаточной властью для принуждения контрагентов, необходимо применение вероятностных моделей с множественными повторами (итерациями), учитывающих зависимости стохастического характера. Это приводит к необходимости применения инструментария теории игр.

В таких условиях особую важность приобретает "переговорная сила" ("bargaining power") каждого стейкхолдера, и их коалиций. Степень влияния стейкхолдера на достижение того или иного исхода взаимодействия зависит от его относительной переговорной силы. Инструментом ее оценки может служить компаративный анализ. Такие попытки уже предпринимались многими исследователями - через систему коэффициентов, процедуру экспертного "взвешивания" позиции каждого из стейкхолдеров.

Так, Дьяконова М.В., Микулинская А.А., Солодухин К.С. (2014) предлагают такую размерность: "..множество X представляет собой десятибалльную шкалу, для более объективного восприятия симметричную

относительно нуля: от -3 до +3 баллов; -3 соответствует наибольшему, +3 – наименьшему значению, 0 – среднему значению критерия..²¹.

Белякова Е.В., Самарцева А.В. (2013) предлагают "..классификацию заинтересованных сторон по отношению к власти, которой они обладают, и степени их заинтересованности в стратегиях организации..", и соответствующие матрицы.²²

На наш взгляд, такие подходы весьма перспективны, располагают адекватным задаче инструментарием. Основная проблема таких исследований - высокая степень субъективизма оценок.

Позиция автора статьи такова. Эксперту целесообразно, по каждой из альтернатив решения проблемы, применять матрицу, по обеим осям которой перечислены одни и те же стейкхолдеры (как в "турнирной таблице" в игровых видах спорта, к примеру), и заполнять ее путем по-парного сравнения "переговорной силы" двух стейкхолдеров. Для упрощенной характеристики сравнительной силы можно использовать значения 1 (этот стейкхолдер сильнее) и 0 (этот стейкхолдер слабее) в решении данной проблемы, и выбора альтернативы решения. Если существуют промежуточные варианты, можно усложнить градацию, к примеру по шкале от 1 до 100 баллов. В этом случае у стейкхолдера А в отношении стейкхолдера Б сила будет равна α (к примеру 70:30), у его контрагента (1- α), в нашем случае (30:70). Суммируя полученные значения по каждой строке матрицы, можно получить обобщенную характеристику относительной переговорной силы каждого из стейкхолдеров.

Создание коалиций стейкхолдеров повышает вероятность желательного для их участников исхода. Можно предположить, что сформированная коалиция стейкхолдеров по какому-либо варианту решения проблемы не просто увеличивает общую переговорную силу (простым сложением частей), а имеет

²¹ Дьяконова М.В., Микulinская А.А., Солодухин К.С. Методика определения стратегической ориентации организации, позволяющей осуществлять оптимальное взаимодействие со стейкхолдерами // Современные проблемы науки и образования. - 2014, №4.- С.259

²² Белякова Е. В., Самарцева А. В. Роль стейкхолдеров в формировании региональной логистической инфраструктуры // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2013, №2, С.239-244

синергетический эффект, "встроенный" мультипликатор. При наличии достаточной эмпирической базы можно попытаться доказать правомерность такой гипотезы.

С практической точки зрения важна не сама по себе переговорная сила стейкхолдера, сколько ее использование для достижения желаемого исхода. В этом смысле, по мнению автора, следует различать потенциал переговорной силы (как своеобразный ресурс) стейкхолдера, и фактическую степень ее использования на разных этапах (раундах) взаимодействия с иными стейкхолдерами.

Следует учитывать, что отказ субъекта от действия - это своеобразный контракт, "уступка" действия. Предположим, стейкхолдер уклоняется от принятия решения, и не раскрывает свою позицию по рассматриваемой проблеме (или не сформировал такую позицию). Соответственно, выбор альтернативы будут осуществлять (если это допустимо институционально) иные стейкхолдеры. Подобная пассивность, бездействие одного стейкхолдера увеличивает степень влияния остальных, более активных игроков. Нельзя игнорировать возможность "неполных контрактов", когда так называемые "не верифицируемые" переменные обуславливают динамику переговорной силы стейкхолдеров на каждом раунде их взаимодействия.

Искомый компромисс - это своеобразный контракт, который должен (или не должен) быть формализован, в зависимости от ситуации. От степени его формализации во многом зависит возможность оппортунистического поведения стейкхолдера в дальнейшем.

Имплементация контрактов - это фактическое осуществление компанией, и каждым стейкхолдером, принятых на себя обязательств. Сложность состоит в том, что зачастую необходимо контролировать поведение отдельных стейкхолдеров, для чего не всегда имеется достаточная информационная база. Формально имплементация означает, что на основе достигнутого компромисса создан определенный алгоритм, исполнение которого должно привести к заранее определенному стейкхолдерами исходу. В ином случае, необходим запуск

нового цикла взаимодействия стейкхолдеров. Инструменты поэтапного контроля, анализа "разрывов", таким образом, являются неотъемлемой частью рассматриваемого механизма.

К слову, продолжительность одного цикла (раунда) взаимодействия, длительность "паузы" между инициативным и реактивным импульсом, имеют значение не только как фактор времени (а значит - цен, инфляции и др.), но и психологическую роль в взаимоотношениях стейкхолдеров, к примеру - усиливая переговорную силу одной из сторон. При наличии репрезентативной информации можно попытаться обосновать степень влияния этого фактора на результаты взаимодействия. В качестве такого результата могут быть рассмотрены взаимные обязательства стейкхолдеров - в статике и динамике, - поэтому рассматриваемый механизм играет особую роль в деле повышения социальной ответственности бизнеса.

Обобщая изложенное, следует отметить.

1. Механизм взаимодействия стейкхолдеров интегрирует совокупность институциональных ограничений и стимулов, формирующих "правила игры" заинтересованных сторон. Ограничения формируют общее (то есть совпадающее) "пространство допустимых решений". Стимулы экономического и административного характера (как позитивные, так и негативные) повышают вероятность желательного, "корректного" поведения стейкхолдеров (в противовес оппортунистическому поведению), создают предпосылки заключения формальных и неформальных контрактов между ними.

3. Рассматривая взаимодействие как процесс, можно констатировать, что ядром соответствующего механизма является трансформация информационных (и ресурсных, в отдельных случаях) "входов" в "выходы". Учитывая, что приемлемый исход (одна из предпочтительных альтернатив решения проблемы) может оказаться недостижимым одномоментно, взаимодействие имеет итеративный характер (игра "с повторами", множественными итерациями).

4. Ресурсный подход к взаимодействию стейкхолдеров позволяет применять упрощенные модели детерминированного характера. В случаях,

когда ни один из стейкхолдеров не обладает достаточной властью для принуждения контрагентов, необходимо применение вероятностных моделей, учитывающих зависимости стохастического характера. Особую важность при этом имеет переговорная сила стейкхолдера, и коалиций, которые базируются на полном или частичном совпадении интересов стейкхолдеров.

Если механизм не сформирован или работает неэффективно, возрастает вероятность экстремальных, бескомпромиссных действий одного или ряда стейкхолдеров, что повышает риски компании, снижает устойчивость ее развития, вызывает негативные социальные последствия. Таким образом, достижение компромиссов между интересами разных стейкхолдеров имеет выраженный структурный характер. В институциональном смысле это позволяет разрабатывать и применять соответствующие алгоритмы управленческих воздействий эндо- и экзогенного характера.

Библиографический список:

1. Батаева Б.С. Перспективы участия работников в корпоративном управлении и капитале российских компаний // Экономические системы. 2016. № 4. С.67-71.

2. Беляева И.Ю. Роль стейкхолдеров в деятельности непубличных компаний с государственным участием /В сборнике: Современные корпоративные стратегии и технологии в России Сборник научных статей: В 3 частях. Москва, 2016. С.6-16.

3. Белякова Е. В., Самарцева А. В. Роль стейкхолдеров в формировании региональной логистической инфраструктуры // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2013, №2, С.239-244

4. Греско А.А., Солодухин К.С., Чен А.Я. Многопериодная модель ресурсного взаимодействия заинтересованных сторон вуза // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т.5. № 2 (15). С.77-81.

5.Дьяконова М.В., Микулинская А.А., Солодухин К.С. Методика определения стратегической ориентации организации, позволяющей осуществлять оптимальное взаимодействие со стейкхолдерами // Современные проблемы науки и образования. - 2014, №4.- С.259

6.Кизиль Е.В., Захаровский М.В. Механизм взаимодействия стейкхолдеров локальных социально-экономических систем муниципального уровня и его обоснование // Управление. Бизнес. Власть. 2016. № 4 (13). С.32-37.

7.Логиновский О.В., Гельруд Я.Д. Разработка комплекса адекватных математических моделей, реализующих функции различных стейкхолдеров и позволяющих обеспечить их эффективное взаимодействие при управлении сложным проектом // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. 2015. Т. 15. № 2. С.131-138.

УДК 338

М.А. Измайлова

д.э.н., профессор Департамента корпоративных финансов

и корпоративного управления,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,

г. Москва, Российская Федерация

E-mail: m.a.izmailova@mail.ru

+79264689791

ИНТЕГРИРОВАНИЕ КОГНИТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Аннотация: В статье дается обоснование необходимости изменений функционирования бизнеса в условиях становления цифровой экономики. Раскрываются подходы к организации корпоративного управления на основе использования когнитивных инструментов и принципов когнитивного менеджмента, иллюстрируются ментальная модель и пути управленческого мышления. Делается вывод о целесообразности творческого подхода к организации современного корпоративного менеджмента.

Ключевые слова: цифровая экономика, корпоративное управление, когнитивный менеджмент, корпоративные структуры, знания.

M.A. Izmailova,

doctor of Economics, Professor, Chair of corporate management,

Financial University under the Government of Russian Federation,

Moscow, Russian Federation,

INTEGRATING COGNITIVE TECHNOLOGIES IN CORPORATE MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract: The article provides rationale for changes in the operation of the business in an emerging digital economy. Reveals approaches to corporate governance

based on the use of cognitive tools and principles of cognitive management, illustrates the mental model and way of management thinking. The conclusion about the appropriateness of the creative approach to the organization of modern corporate management.

Key words: digital economy, corporate management, cognitive management, corporate structure, knowledge.

В целях повышения эффективности российской экономики, обеспечения конкурентоспособности отечественной продукции на национальном и глобальном рынках, в России начинает реализацию масштабная системная программа развития цифровой экономики – экономики нового технологического поколения. Главным ресурсом цифровой экономики становится информация, освоение и когнитивные преобразования которой ведут к получению знаний.

В цифровой экономике знания придают ценность всем отраслям и секторам народного хозяйства, всем участникам экономических процессов. Современным компаниям приходится решать целый комплекс новых сложных проблем, что заставляет их наращивать базу знаний и максимально эффективно применять в своей деятельности передовые знания. Динамичное, турбулентное и непредсказуемое изменение рыночного спроса ставит современные компании перед необходимостью научиться понимать социально-экономическую среду и адаптироваться к ее перманентным возмущениям – компании должны «научиться учиться». Глобальная конкуренция и нестабильная геополитическая обстановка, принимающая устойчивый характер санкционных войн, в свою очередь, требуют нового уровня эффективности и инновационности экономики, который может быть обеспечен на основе полного использования знаний и их постоянной генерации. Для того чтобы успешно функционировать в цифровой экономике, бизнес должен быть подвергнут процессу изменений. Это в полной мере относится и к корпоративным структурам.

В условиях становления цифровой экономики эффективность управления корпоративными структурами во многом будет определяться тем, насколько активно менеджмент в своей деятельности использует когнитивный инструментарий, который находит свое отражение в структурных характеристиках управленческих построений и их выражение в соответствующих визуализациях²³. Основные структурные опоры, используемые в менеджменте, определенным образом влияют на интерпретацию перспектив его развития. К таким конструктам следует отнести следующие модели²⁴:

1) пространственные модели, основанные на идее «концентрации-децентрализации» – модели, которые изменяют представления о роли центра как штаба, определяющего все аспекты деятельности, на роль администратора, собирающего и систематизирующего решения «периферии»;

2) линейные модели, основанные на идее «вертикали-горизонтالي», – предполагают смену ориентиров с вертикальной иерархии на горизонтальную интеграцию, преодолевая прежние границы «независимых» подразделений и служб;

3) сетевые модели, основанные на идее «заданности/свободы» и носящие синонимичные названия «организационной паутины» или «виртуальных корпораций». Данные модели представляют собой объединение в новые структуры отделов/подразделений компании, независимых подрядчиков, поставщиков, что позволяет крупным организациям переосмыслить себя как «пакет услуг»;

4) модели самоорганизации, основанные на идее «ролевого распределения», – меняют представления о сути деятельности лидеров ситуации, которые уже не являются лицами с заданной должностью («генеральный директор»), а являются исполнителями конкретной роли («режиссер», «дирижер»),

²³ Кудрявцева Е.И. Когнитивный менеджмент: монография / Е.И. Кудрявцева. – Петрозаводск: Издательство ПетрГУ, 2013.

²⁴ Peters T. Thriving on Chaos. Handbook for Management Revolution. – New York: Harper Perennial, 1991.

невозможной без иных участников ситуации данного состава («театр», «оркестр»);

5) модели ментального подобию, своего рода «интеллектуального холдинга», – построены на принципах мозговой организации. Например, идея «организационного трилистника» определяет снижение продолжительности рабочего дня основного состава сотрудников, так как вся рутинная работа передана субподрядчикам, а персонал организации занимается только интеллектуальным производством.

Перечисленные когнитивные модели (схемы) не исчерпывают всего перечня когнитивных средств, используемых в менеджменте, но наглядно демонстрируют, как именно когнитивные инструменты помогают выстроить управленческие процессы в корпоративных структурах, насколько они соответствуют условиям экономической среды, тем самым демонстрируя уровень современности корпоративного когнитивного менеджмента.

Практика когнитивного менеджмента базируется на ряде его ключевых принципов²⁵:

категоризация – необходимость классификации сведений, данных, идей на понятных основаниях разделения, снижение классификационной сложности за счет выделения контекстно-значимых оснований;

визуализация – возможность представления идей в виде изображений (любых графических форм), превращение неявных характеристик описываемых реалий в простые и наглядные;

агрегация – возможность объединения различных фрагментов знания в рамках одного предмета мышления;

выявление – возможность сравнения несравнимого за счет выявления основания общности;

наведение – возможность пошагового анализа ситуации, воспринимаемой как единое целое, и целостного восприятия того, что дано как процесс.

²⁵ Eppler M.J. A Guide to Essential Models for Knowledge Workers. – Gallen, Switzerland: University of St. Gallen, 2000.

Все представленные когнитивные инструменты, в соответствии со своей пригодностью в индивидуальной или групповой работе, направленностью на концентрацию внимания (конвергенцию) или расширение представлений (дивергенцию), нашли отражение в когнитивной модели²⁶, представленной на рисунке 1.

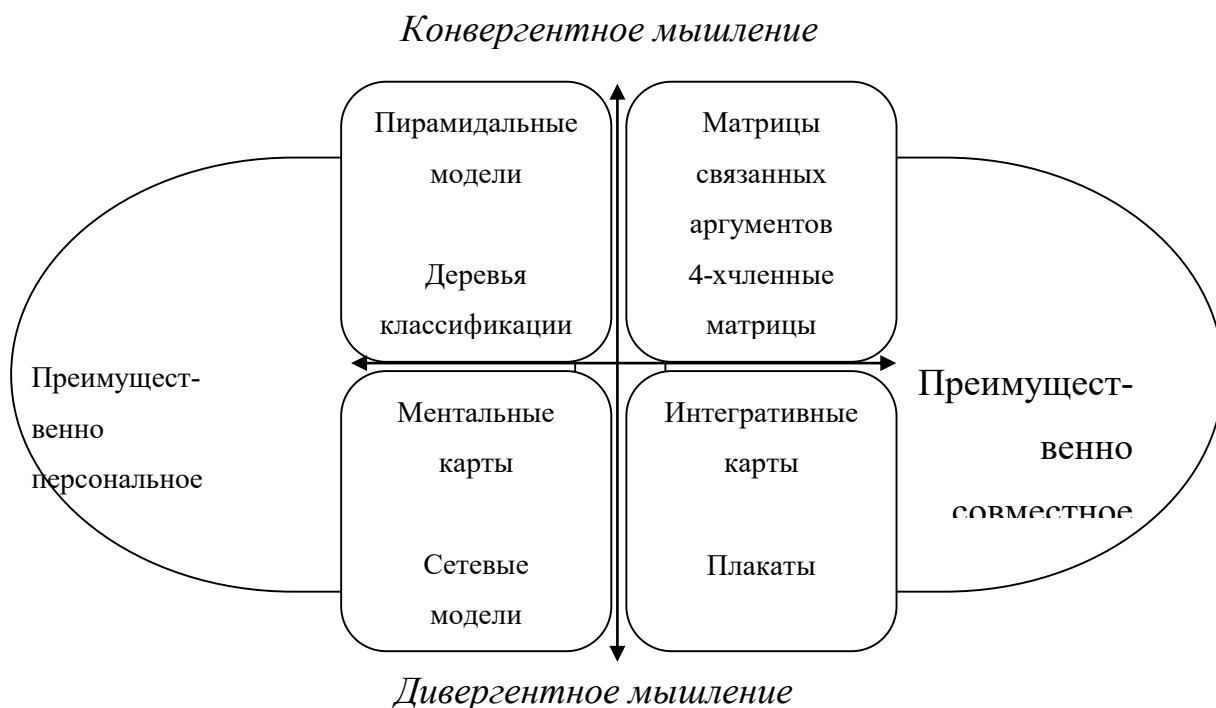


Рисунок 1 – Когнитивные инструменты

Одним из ярких примеров действия когнитивных инструментов применительно к актуальным проблемам менеджмента является иллюстрация²⁷, отражающая два пути управленческого мышления как две схемы движения – «глубокое копание» и «взлет» (рис. 2).

²⁶ Там же

²⁷ Stjernholm Madsen A. Management Metaphors – the beginning of “non-linear” leadership [Электронный ресурс] // http://www.strategic-innovation.dk/downloads/Management_metaphors.pdf

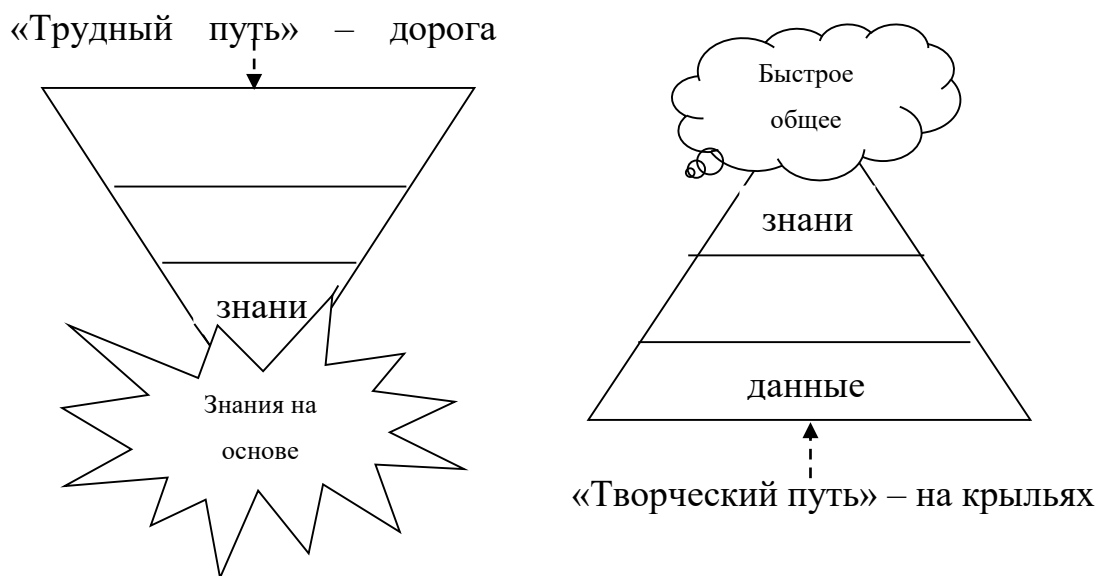


Рисунок 2 – Два пути мышления

Но следует отметить, что одни и те же данные могут стать основанием разных подходов к решению проблемы. В качестве примеров можно привести скандалы, которые разразились на рубеже 1990-х и 2000-х годов с бухгалтерской отчетностью известных американских компаний Worldcom или в Enron, где руководители скрывали статус банкротства своих компаний. В связи с этим встает проблема необходимости ясного управленческого образа²⁸, который определяет решения и действия менеджеров. Ясный (для субъекта) образ тех или иных реалий не означает возможность достижения успеха. Использование в качестве когнитивных опор неадекватных (устаревших) моделей и схем заставляет менеджеров искажать картину реальности в соответствии с ментальной моделью, используемой в данный момент.

Эффективность современного корпоративного менеджмента должна быть основана на творческом подходе к состоятельности привычных когнитивных схем и моделей, не исключая возможности их разрушения и созидания новых.

²⁸ Stjernholm Madsen A. Opening the organizational thinking for new breakthroughs [Электронный ресурс] // http://www.strategic-innovation.dk/downloads/Opening_breakthroughs.pdf

Ментальные модели должны рассматриваться как существо компании, детерминирующее: границы ее активности – границы компании, границы ментальности, границы возможностей; достижение синергетического эффекта от использования интеллектуальных способностей как внутренних, так и внешних стейкхолдеров компании²⁹. Вместе с тем, ментальные модели, построенные в помощь менеджерам для осмысления и оценки реальности ситуации, могут становиться главным барьером на пути принятия инновационных решений. Именно последнее обстоятельство объясняет, почему ментальные модели необходимо систематически подвергать критической оценке и творческому разрушению, в идеологическом плане являющемуся реконцептуализацией, способной создавать новые основания для осмысления сущности контекста, актуального для компании «здесь и сейчас» и на перспективу³⁰. Обеспечить такой корпоративный прорыв возможно при соблюдении нескольких условий:

наличие людей – носителей инновационных представлений, взглядов, идей;

предоставление времени для генерации новых представлений;

принятие высоких целей, подтверждающее важность для компании инновационных представлений;

ресурсная поддержка путем предоставления управленческого патронажа генераторам новых идей и представлений.

Творческое разрушение – путь формирования новых конструктов, распространение которых в организации позволит сотрудникам всех управленческих уровней реорганизовать собственные концептуальные построения. Именно благодаря творческому разрушению, компании, наполняя свои ментальные модели новым инновационным контентом, будут уверенно и

²⁹ Кудрявцева Е.И. Когнитивный менеджмент: монография / Е.И. Кудрявцева. – Петрозаводск: Издательство ПетрГУ, 2013.

³⁰ Фостер Р. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность / Ричард Фостер, Сара Каплан ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

адекватно встраиваться в тренды цифровой экономики, достигать новое качество экономического роста, осуществлять технологическую модернизацию своих бизнесов и выходить на новые уровни корпоративного управления.

Список использованной литературы:

1. Кудрявцева Е.И. Когнитивный менеджмент: монография / Е.И. Кудрявцева. – Петрозаводск: Издательство ПетрГУ, 2013. – 224с.
2. Peters T. Thriving on Chaos. Handbook for Management Revolution. – New York: Harper Perennial, 1991. – 736p.
3. Eppler M.J. A Guide to Essential Models for Knowledge Workers. – Gallen, Switzerland: University of St. Gallen, 2000. – 38p.
4. Stjernholm Madsen A. Management Metaphors – the beginning of “non-linear” leadership [Электронный ресурс] // http://www.strategic-innovation.dk/downloads/Management_metaphors.pdf (дата обращения: 28.07.2017).
5. Stjernholm Madsen A. Opening the organizational thinking for new breakthroughs [Электронный ресурс] // http://www.strategic-innovation.dk/downloads/Opening_breakthroughs.pdf (дата обращения: 28.07.2017).
6. Фостер Р. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность / Ричард Фостер, Сара Каплан ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2015. – 378 с.

УДК 65.014.1; 004.8

М.И. Никишова

Аспирант Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва

Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления

E-mail: mary@nikishof.com

+7 (916) 917-02-14

**ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОРПОРАТИВНОМ
УПРАВЛЕНИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Аннотация: В докладе анализируется влияние перехода к цифровой экономике на перспективы применения технологий искусственного интеллекта в корпоративном управлении, оцениваются возможности, способы и риски внедрения искусственного интеллекта в процесс принятия корпоративных решений.

Ключевые слова: корпоративное управление, совет директоров, искусственный интеллект, процесс принятия решений, цифровая экономика, Четвертая промышленная революция.

Nikishova Maria I.

Postgraduate student of the Financial University Under the Government of the

Russian Federation, Moscow

Department of Corporate Finance and Corporate Governance

**PROSPECTS OF USING THE ARTIFICIAL INTELLIGENCE
TECHNOLOGIES IN CORPORATE GOVERNANCE IN CONDITIONS OF
TRANSITION TO THE DIGITAL ECONOMY**

Abstract: The report analyzes the impact of the transition to the digital economy on the possible prospects of using artificial intelligence technology in corporate

governance, assessing opportunities, methods and risks of introduction of artificial intelligence in corporate decision-making process.

Keywords: corporate governance, board of directors, artificial Intelligence, decision making process, digital economy, the Fourth Industrial Revolution.

К 2017 году к интернету подключился каждый второй житель Земли³¹. Современные передовые достижения в различных областях высоких технологий: от нанотехнологий, больших данных, робототехники до искусственного интеллекта (ИИ) позволяют прийти к выводу, что современное общество стоит на пороге неминуемого скачка научно-технологической, цифровой революции и вступает в качественно иной период своего исторического прогресса.

В ближайшие двадцать лет, согласно анализу Глобального института McKinsey (MGI), около половины всех профессиональных операций в мире могут стать автоматизированными, причем по масштабу эти процессы могут быть сопоставимы с промышленной революцией XVIII–XIX веков. Тогда в Англии доля рабочих, занятых в первичном секторе экономики, снизилась более чем в 2 раза.

Начиная с 1960-х годов цифровые инновации получали активное распространение по всему миру сменявшимися друг друга волнами, исходившими из эпицентров науки США, Европы и СССР¹. Каждая из этих волн становилась более интенсивной, чем предыдущая, охватывала новые регионы и оказывала все более ощутимое влияние на экономику. В начале этого пути переход от больших ЭВМ к персональным компьютерам длился десятилетия, сейчас же перемены происходят за считанные годы, а иногда даже месяцы.

³¹ Отчет Глобального института McKinsey (MGI): «Цифровая Россия: новая реальность».2017. URL: <https://corpshark.ru/p/opublikovan-otchet-mckinsey-tsifrovaya-rossiya-novaya-realnost/>.

Освоенные за последние десятилетия знания и технологии приблизили человечество к моменту, когда привычные уклады в производстве, экономике и обществе влекут за собой прорывные изменения. Процесс трансформации уже начался. Ближайшее будущее общества и бизнеса определяет новый технологический уклад на основе цифровой экономики, который многие эксперты называют Четвертой промышленной революцией³² или Индустрией 4.0³³. Эпоха цифровизации дает компаниям новые возможности и бизнес приобретает союзников в лице технологий, благодаря которым могут измениться привычные для корпораций институты и механизмы принятия корпоративных решений. При этом тенденции цифровизации ставят немало задач перед государством и компаниями, направленных на поиск способов применения инноваций и областей, в которых алгоритмы, а не люди, могут стать более эффективными для решения части задач бизнеса.

О движении России на пути к цифровой экономике свидетельствует курс, заданный Президентом и Правительством РФ, в частности, Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»³⁴, а также российская Долгосрочная стратегия технологического развития Национальная технологическая инициатива (НТИ)³⁵, согласно которым к 2035 году в России должны быть сформированы новые глобальные рынки, способные, по мнению Авторов, дать возможность России занимать лидирующие позиции в технологической сфере. Одной из важнейших областей, включенных в эти Программы, являются развитие технологий искусственного интеллекта.

Однако перед тем как начать применять технологии искусственного интеллекта, следует разобраться с возможностями, целесообразностью, оценить риски и последствия применения новейших технологий. Кроме того, внедряя ИИ, необходимо помнить о том, что основной целью введения любых инноваций

³² Schwab Klaus. The Fourth Industrial Revolution World Economic Forum. 2016. P.11.

³³ Исследование PWC Индустрия 4.0: Создание цифрового предприятия. URL: http://www.pwc.ru/ru/technology/assets/global_industry-2016_rus.pdf.

³⁴ Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N1632-р.

³⁵ Распоряжение Правительства РФ №255-р от 13 февраля 2017 г.

должно быть социокультурное развитие человечества, а не получение экономической выгоды.

Технологии с элементами ИИ уже помогают в борьбе с серьезными заболеваниями на базе суперкомпьютера IBM Watson³⁶. Для юриспруденции³⁷ созданы аналитические системы Beagle, RAVN Systems. Алгоритмы глубокого машинного обучения помогают обрабатывать большие массивы данных и анализировать предпочтения пользователей - Yandex Data Factory³⁸, Semantic Hub³⁹. Delloite Analitics Institute⁴⁰ делает успешные попытки анализа текучести кадров, прогнозируя, как долго сотрудник будет работать в конкретной компании. Уже в 2014 году первая компания - Гонконгский венчурный фонд - Deep Knowledge Ventures включил в состав своего совета директоров ИИ, задачей которого стала оценка и рейтингование проектов, рассматриваемых на Комитете по инвестициям. Оценка проектов проводится параллельно членами совета директоров и ИИ. В случае совпадения голосов, проект принимается, если же мнения директоров и коллеги-искусственного интеллекта расходятся, то анализ проводится с учетом новой информации, предоставляемой ИИ, и голосование проводится до тех пор, пока разногласия не будут исчерпаны⁴¹.

Подобно этому случаю в ближайшем будущем технологии ИИ смогут применяться в корпоративном управлении, поскольку неоспоримым плюсом ИИ является возможность анализировать большие массивы данных без значительных ресурсных затрат. Применение ИИ особенно актуально, когда объект управления и его внешняя среда представляют собой комплекс сложных

³⁶ IBM Watson Health, <https://www.ibm.com/watson/health>.

³⁷ Jim Kelly: Artificial Intelligence and The Law What To Expect. URL: <http://anewdomain.net/artificial-intelligence-and-the-law-what-to-expect>.

³⁸ О Yandex Data Factory. URL: <https://yandexdatafactory.com/ru/company/about>.

³⁹ В.Ф. Хорошевский, И.В. Ефименко: Пятнадцатая национальная конференция по искусственному интеллекту с международным участием. Интеллектуальная система патентной аналитики SEM-HUB/P. Смоленск. С.132-139.

⁴⁰ Проекты Delloite Analitics Institute. URL: <https://cisdai.ru/projects-ru>.

⁴¹ DEEP KNOWLEDGE VENTURE'S APPOINTS INTELLIGENT INVESTMENT ANALYSIS SOFTWARE VITAL AS BOARD MEMBER. URL: <HTTP://WWW.PRWEB.COM/RELEASES/2014/05/PRWEB11847458.HTM>.

процессов и факторов, которые значительно влияют друг на друга, а также в условиях сложноструктурированных, многокритериальных задач.

Как правило, корпоративные директора работают именно в таких условиях. Задачи, которые решают директора, направлены на стратегическое управление компанией и их решения оказывают непосредственное воздействие на деятельность топ-менеджмента и судьбу всей компании, поэтому цена ошибочно принятого решения в условиях недостаточности, неполноты или недостоверности информации вследствие некачественной аналитики может привести к снижению устойчивости компании или даже к ее банкротству.

Нередко информация, на основе которой директора принимают решения, - это материалы, подготовленные для них генеральным директором и топ-менеджментом компании, и существует немало исторических прецедентов, когда совет директоров доверял сведениям, предоставляемым менеджментом и не замечал несостыковок в отчетности. Такими примерами являются известные компании, с названиями которых связаны крупнейшие скандалы – Enron, WorldCom, Tyco, Vivendi и Parmalat⁴².

В недалекой перспективе внедрение ИИ в качестве независимого директора, имеющего более высокую скорость реакции на разного рода события, поможет избежать подобных ситуаций, принимая четко структурированные аналитически обоснованные решения. Так, применение ИИ в качестве «навигатора», подобного тем, что используют в автомобилях, могло бы значительно упростить и ускорить принятие решений в области корпоративного управления. Суть автомобильного навигатора заключается в том, что он прокладывает маршрут с учётом организации дорожного движения, он оценивает ситуацию на дорогах, осуществляет адресный поиск и находит оптимальный маршрут, предупреждая о местах на маршруте, на которые стоит

⁴² Margaret E. Beare: Encyclopedia of Transnational Crime and Justice. Toronto, 2012. P.1-3.

обратить особое внимание. То есть в данном случае ИИ может применяться как «навигатор» для компании для принятия решений директорами на основе наиболее полной информации о том, что происходит в компании, во внешней среде, анализируя документы, проводя конкурентный бенчмаркинг, учитывая прецеденты подобных решений в других компаниях, оценивая риски и показывая наиболее оптимальные варианты решения части задач.

Однако необходимо вовремя выявлять возможные последствия и управлять рисками, связанными с внедрением новой технологии, а также выработать способы контроля над будущим искусственным коллегой. При разработке способов управления рисками, связанными с применением ИИ в корпоративном управлении, прежде всего, важно найти для себя ответы на следующие вопросы:

- Смогут ли человек и «искусственный коллега» гармонично сосуществовать в одном бизнес-пространстве?
- Как далеко ИИ может зайти в управлении компанией, не захватит ли он власть? Не примет ли в этом случае решение о поглощении других компаний, только потому что так может быть экономически эффективнее?
- Кто будет контролировать ИИ, «нанимать» и «увольнять» его с управленческой должности?
- Каковы критерии оценки эффективности ИИ, будут ли они отличаться от критериев, предъявляемых к людям?
- Что случится, если ИИ превзойдет в интеллекте человека?

Сторонники теории Сингулярности⁴³ считают, что настанет момент, когда ИИ превзойдет в интеллектуальном развитии человека и с этого дня история станет непредсказуемой, поскольку будет невозможно предугадать поведение интеллекта, превосходящего человеческий, а, следовательно, будет невозможно его контролировать. Тем не менее при создании новой технологии человеку

⁴³ Kurzweil R. The Singularity Is Near. N. Y.: Viking, 2005.

стоит заранее позаботиться о том, чтобы разработать такое исходное состояние для внедрения процесса, чтобы получить результат, который нужен человеку, или хотя бы заранее иметь для себя гарантии, что последствие будет отвечать условиям приемлемого исхода. Такую точку зрения поддерживает профессор Оксфордского университета Ник Бостром, предлагая ряд методов контроля над возможностями предотвращения нежелательных конечных результатов действий ИИ за счет ограничения его способностей. К ним он относит следующие методы: изоляционные — помещение ИИ в такую среду, в которой он будет не в силах причинить вред; стимулирующие — когда у сверхразума будут строго конвергентные инструментальные причины не заниматься действиями, способными причинить вред человеку; методы задержки развития — ограничение внутренних возможностей ИИ; методы «растяжек» — использование систем, которые смогут автоматически фиксировать различные виды нарушений режима изоляции и попытки вырваться на свободу, а также создание систем автоматического реагирования на эти действия⁴⁴.

Учитывая риски и применяя перечисленные меры предосторожности, проработав способы контроля над ИИ, данная технология имеет хорошие перспективы стать надежным помощником для развития корпораций. В связи с этим мы не должны игнорировать тот факт, что на наших глазах происходит цифровая революция, предчувствие которой томилось с конца XX века и уже сейчас трансформация корпораций представляет собой вызов и новые возможности для бизнеса. Благодаря цифровизации экономики компании получают хороших союзников в лице новых технологий и ИИ постепенно проникает в различные профессиональные сферы, в том числе и в корпоративное управление. Однако остается открытым вопрос, сможет ли человек

⁴⁴ Ник Бостром, Искусственный интеллект. Этапы. Угрозы. Стратегии. Москва, 2016., С. 203-228.

предупредить возможные нежелательные последствия развития ИИ и эффективно управлять рисками.

Список использованной литературы:

1. Отчет Глобального института McKinsey (MGI): Цифровая Россия: новая реальность. 2017. URL: <https://corpshark.ru/p/opublikovan-otchet-mckinsey-tsifrovaya-rossiya-novaya-realnost>.
2. Schwab Klaus. The Fourth Industrial Revolution World Economic Forum. 2016. P.11.
3. Исследование PWC Индустрия 4.0: Создание цифрового предприятия. URL: http://www.pwc.ru/ru/technology/assets/global_industry-2016_rus.pdf.
4. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 N1632-р.
5. Долгосрочная стратегия технологического развития Национальная технологическая инициатива. Распоряжение Правительства РФ №255-р от 13 февраля 2017 г.
6. Jim Kelly: Artificial Intelligence and The Law What To Expect. URL: <http://anewdomain.net/artificial-intelligence-and-the-law-what-to-expect>.
7. В.Ф. Хорошевский, И.В. Ефименко: Пятнадцатая национальная конференция по искусственному интеллекту с международным участием. Интеллектуальная система патентной аналитики SEM-HUB/P. Смоленск. С. 132-139.
8. Deep Knowledge Venture's Appoints Intelligent Investment Analysis Software VITAL as Board Member. URL: <http://www.prweb.com/releases/2014/05/prweb11847458.htm>.
9. Margaret E. Beare: Encyclopedia of Transnational Crime and Justice. Toronto, 2012. P.1-3.
10. Kurzweil R. The Singularity Is Near. N. Y.: Viking. 2005.
11. Ник Бостром: Искусственный интеллект. Этапы. Угрозы. Стратегии. Москва, 2016. С. 203-228.