

## Стейкхолдерский подход в управлении публичными и непубличными компаниями

Автор статьи:

**Выборный В.А., Шевчук А.С.**, магистранты факультета «Менеджмент» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет)

Научный руководитель: **Кожевина О.В.**, д.э.н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет)

**Vybornyj V.A., Shevchuk A.S.** Students master faculty "Management", Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University )

Scientific adviser: **Kozhevina O.V.** Doctor of Economics, professor, Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University)

### The Stakeholder Approach in the management of public and non-public companies

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные тенденции в российском корпоративном управлении компаний. Выделены основные внешние факторы, сдерживающие имплементацию стейкхолдерского подхода в компаниях в России. Выявлено, что внутрикорпоративная среда отечественных компаний также нуждается в реформировании. Кроме этого, в работе предложены пути создания необходимых условий для удовлетворения интересов всех стейкхолдеров.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, модели корпоративного управления, институциональная среда, корпоративная социальная ответственность, нематериальные активы.

**Abstract.** This article outlines issues associated with the current stakeholder approach implementation in public and in non-public companies. Besides, there are some external factors which prevent Russian companies from implementing stakeholder approach are highlighted. Authors assume that the Russian model of Corporate Governance should be modified, favoring the outsider model in order to incorporate minor stakeholders or reorganize corporate control. In addition, some measures that should help Russian companies to implement stakeholder approach are given.

**Keywords:** stakeholders, models of corporate Governance, institute environment, Corporate Social Responsibility, intangible assets.

Применение стейкхолдерского подхода в корпоративном управлении, безусловно, оказывает позитивное влияние на процесс принятия решений. Так, при разработке или реализации стратегии менеджмент компаний принимает к учету самые разные потребности для местного сообщества, органов власти, миноритарных акционеров, основных собственников и других заинтересованных сторон.

Очевидно, что учесть интересы всех стейкхолдеров не представляется возможным. Тем не менее, применяя стейкхолдерский подход, менеджмент реализует принципы корпоративной социальной ответственности, принимает более осознанные и эффективные решения, более этичные и социально-ответственные. Для российских компаний, особенно непубличных, имплементация стейкхолдерского подхода не представляется возможным по ряду объективных причин. Учитывая особую конфигурацию российской экономики, применение стейкхолдерского подхода должно рассматриваться в контексте отечественной модели корпоративного управления с ее особенностями и корпоративной культурой. Российская развивающаяся экономика характеризуется неразвитой институциональной средой и слабой правоприменительная системой. При данных условиях выгода от оппортунистического поведения увеличивается, а степень концентрации собственности возрастает. В то время как эффективная правовая система регламентирует действия менеджеров, снижает риск оппортунизма, что облегчает задачу контроля для собственников. Тогда издержки мониторинга ниже, и у собственников нет стимула укрупняться, поэтому концентрация собственности снижается. Такие внешние причины обуславливают больший уклон российской

модели корпоративного управления в инсайдерскую модель и, как следствие, учет интересов только мажоритарных акционеров.

Кроме этого, очевидно, что неразвитая институциональная среда и несовершенство законодательства препятствуют ведению прозрачного бизнеса. Отсутствие необходимых законодательных актов, защищающих интересы инвесторов, и неэффективность государственного регулирования финансового рынка приводят к отсутствию у компаний стимулов оперативно и качественно раскрывать информацию для инвесторов<sup>1</sup>. Данный факт, в свою очередь, не способствует пониманию процессов, происходящих в компаниях.

Стоит отметить, что в рамках национальной правовой системы отсутствуют нормы относительно нематериальных ресурсов компаний, что затрудняет учет и защиту интересов нефинансовых стейкхолдеров, имеющих отношение к социальному, организационному и интеллектуальному капиталу<sup>2</sup>. Законодательная система должна обеспечивать условия для возможности создания интеллектуального капитала.

Стоит отметить, что в эпоху постиндустриального общества проблема удовлетворения нематериальных интересов стейкхолдеров стоит особенно остро, поскольку именно интеллектуальный капитал создает основу для создания конкурентного преимущества большинства самых успешных и динамично развивающихся компаний.

Безусловно, есть и внутренние причины, которые препятствуют применению стейкхолдерского подхода для корпоративного управления среди российских компаний<sup>3</sup>.

Так, неадаптивная и перегруженная организационная структура приводит к тому, что компании медленно отвечают рыночным изменениям.

Данные предыдущих исследований свидетельствуют, что российские компании учитывают интересы таких стейкхолдеров, как местные органы власти, по просьбам которых компании активно участвуют в жизни регионов. При этом важно учесть, что такое участие не свидетельствует о корпоративной социальной ответственности, а, вероятнее, указывает на просчитанный компромисс с органами власти по учету их интересов<sup>4</sup>.

Также, стоит отметить близорукость решений менеджмента большинства компаний: основной задачей ставится максимизация стоимости акционерного капитала в краткосрочном периоде<sup>5</sup>. Такие решения приводят к перераспределению потоков выгод в адрес собственников в ущерб потокам, которые могут быть направлены на реализацию общественных потребностей и потребностей других заинтересованных сторон. Таким образом, неразвитые институты, проблема правоприменения, концентрация капитала, пирамидальные бизнес-группы, бюрократические организационные структуры – эти и ряд других причин создают условия, при которых не представляется возможным учесть интересы миноритарных акционеров, персонала, общественных групп, некоммерческих организаций и других заинтересованных сторон.

Очевидно, что в настоящий момент большинство российских компаний, корпоративное управление которых, как правило, характеризуется чертами модели инсайдерского типа, не могут перестроиться на корпоративный стиль управления со стейкхолдерским подходом<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Сапаров Н.С. К вопросу о защите прав миноритарных акционеров в Российской Федерации // Правовая инициатива. - 2014. – URL: <http://www.49e.ru>

<sup>2</sup> Ивашковская И. В. Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа // Гармоничная компания. - 2011. - № 3 (19). - С. 59–70

<sup>3</sup> Кожевина О.В., Балунова Н.В., Бойко А.Н. Институционально-экономические основы оценки качества управления в организациях государственного сектора. Монография. М.: ИНФРА-М, 2015. – 131 с.

<sup>4</sup> Ярыгин А.В. Современные тенденции совершенствования корпоративного управления в компаниях с государственным участием // Вопросы экономики и права. - 2011. - № 1. - С. 195-197.

<sup>5</sup> Ивашковская И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // Корпоративные финансы. - 2012. - № 1 (21). - С. 14-23.

<sup>6</sup> Новоселов А.В. Институты, модели корпоративного управления и поведение фирм: комплексный анализ // Экономические науки. - 2010. - Т. 72. № 11. - С. 176-179.

Переход к аутсайдерской модели может быть осуществлен путем снижения концентрации собственности в отечественных компаниях. Одним из решений может стать выход компаний на фондовые рынки через IPO, что приведет к распылению собственности и будет стимулировать к соблюдению правил хорошего корпоративного управления.

Однако крупные собственники сегодня не готовы уменьшать долю владения в своих компаниях и бизнес-группах по описанным выше причинам.

Безусловно, должно пройти время, пока государство создаст условия для возможности применения стейкхолдерского подхода.

Таким образом, сдерживающими факторами имплементации стейкхолдерского подхода являются правовая среда и неразвитые институты. Так, важно создать правовую систему, защищающую права миноритарных акционеров, что обеспечит более высокую стоимость неконтрольных пакетов акций. Более того, необходимо разработать законопроекты, регламентирующие политику компаний относительно интеллектуального, социального и организационного капитала.

На наш взгляд, создание необходимых условий для применения стейкхолдерского подхода также предполагает проведение государственной политики в области корпоративной социальной ответственности. Необходимы законодательные акты, регламентирующие права и обязанности корпораций в реализации программ корпоративной социальной ответственности. Важное место в такой политике занимает внедрение механизма популяризации и поощрения государством деятельности бизнеса в решении приоритетных социально-экономических задач. Государство должно стремиться развивать новое мышление, в рамках которого стейкхолдеры являются одним из ключевых моментов системы корпоративного управления. При этом перед менеджментом должна стоять задача удовлетворения интересов разных групп стейкхолдеров, а не безусловный приоритет интересов акционеров компании.

Таким образом, развитие корпоративной социальной ответственности должно осуществляться на основе разработки национальных политик в данной области, реализации образовательных и стимулирующих программ. Помимо определенных мер по стимулированию и поддержке бизнеса, важна также система контроля, законодательно закрепляющая предоставление отчетности компаний по реализации ответственности компании перед работниками и местными сообществами. Компании должны предоставлять не только обязательную финансовую отчетность, но и публиковать отчеты по устойчивому развитию, а также экологические и социальные отчеты.

Как было указано выше, существует ряд внутренних для компаний причин, ограничивающих удовлетворение интересов всех стейкхолдеров. Следовательно, не только внешняя, но и внутрикорпоративная среда нуждается в реформировании.

Компании должны пересмотреть системы менеджмента, оптимизировать организационные структуры и осуществлять управление в соответствии с разработанными международными стандартами.

Для прозрачного ведения бизнеса важное значение имеет эффективная организационная структура, характеризующаяся небольшим количеством уровней управления, оптимизацией малочисленных структур, исключением дублирующих функций – все это позволяет сделать прозрачным распределение ресурсов и персонифицировать ответственность.

Таким образом, имплементация стейкхолдерского подхода является одним из конкурентных преимуществ, позволяющих приспосабливаться к внешней среде и эффективно управлять бизнесом. Тем не менее неразвитая институциональная среда и проблема правоприменения, с одной стороны, а также уклон корпоративного управления в инсайдерскую модель – с другой препятствуют внедрению стейкхолдерского подхода в систему корпоративного управления российских компаний.

На сегодняшний день государство должно создавать условия, стимулирующие российские компании к ведению социально-ответственного бизнеса, причем менеджмент должен проводить последовательную политику в области реформирования системы управления в сторону аутсайдерской модели, позволяющей имплементировать стейкхолдерский подход.

**Список литературы:**

1. Ивашковская И. В. Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа // Гармоничная компания. - 2011. - № 3 (19). - С. 59–70
2. Ивашковская И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании //Корпоративные финансы. - 2012. - № 1 (21). - С. 14-23.
3. Кожевина О.В., Балунова Н.В., Бойко А.Н. Институционально-экономические основы оценки качества управления в организациях государственного сектора. Монография. М.: ИНФРА-М, 2015. – 131 с.
4. Кузьмин С.С. Институциональный подход к корпоративному росту // Экономические науки. - 2012. - № 4. - С. 43-48.
5. Новоселов А.В. Институты, модели корпоративного управления и поведение фирм: комплексный анализ // Экономические науки. - 2010. - Т. 72. № 11. - С. 176-179.
6. Плетнёв Д.А. Остаточные права контроля и дохода субъектов корпорации // Развитие стейкхолдерского подхода. - 2014. - № 1 (29). - С. 48–63
7. Сапаров Н.Ч. К вопросу о защите прав миноритарных акционеров в Российской Федерации // Правовая инициатива. - 2014. – URL: <http://www.49e.ru>
8. Ярыгин А.В. Современные тенденции совершенствования корпоративного управления в компаниях с государственным участием // Вопросы экономики и права. - 2011. - № 1. - С. 195-197.