

УДК 338.24

М.В. КРАМИН,

кандидат физико-математических наук, доцент,

Т.В. КРАМИН,

доктор экономических наук, профессор

Институт экономики, управления и права (г. Казань)

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ¹

В статье разрабатываются и обосновываются универсальные механизмы взаимодействия корпорации с ее стейкхолдерами. В работе также доказывается перспективность указанного направления реформирования российского института корпоративного управления. Эффективность учета интересов заинтересованных лиц корпорации обосновывается на примере действующего промышленного предприятия.

Важнейшее место в современном корпоративном управлении занимает деятельность в целях создания и сохранения баланса интересов всех заинтересованных сторон компании. Заинтересованные лица корпорации (стейкхолдеры) несут в себе значительный потенциал роста ее нематериальных активов. К таким активам относятся, например, рыночные (потребительские) активы: клиентская база, лояльность потребителя, имидж. В постиндустриальной экономике рост именно этих активов является главным резервом роста конкурентоспособности корпорации.

Целью настоящей статьи является разработка и обоснование действенных и универсальных механизмов взаимодействия корпорации с ее стейкхолдерами. В работе также доказывается перспективность указанного направления реформирования российского института корпоративного управления.

Традиционно данная задача решается в настоящее время на международном уровне путем формирования и утверждения Принципов корпоративного управления, утвержденных Советом Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1999 г. и существенно дополненных тем же органом в 2004 г. Представленные в табл. 1 принципы корпоративного управления ОЭСР носят рекомендательный характер, но тем

не менее определяют национальные стандарты корпоративного управления и являются ориентиром государственной политики в данной сфере [3, с. 8–9].

По представленному списку можно сделать вывод, что вышеуказанные принципы корпоративного управления, вытекающие из Основных стандартов корпоративного управления, принятых за основу в законодательствах многих развитых стран, базируются на представлении корпорации как акционерного общества.

Классическая теория корпоративного управления лежит в основе формирования принципов корпоративного управления В.В. Андроновым [1]. Он считает, что основой современного корпоративного управления служит стратегическое управление, позволяющее выбрать наиболее оптимальный долгосрочный вариант рационального использования консолидированного капитала. Как и в классической западной теории управления, В.В. Андронов определяет, что главной задачей корпоративного управления является обеспечение максимальной эффективности функционирования корпорации и ее высокой конкурентоспособности, позволяющих наилучшим образом реализовать миссию и цели корпорации.

Именно для решения этой задачи необходим ряд ключевых принципов корпоративного

¹ Статья выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда. Проект №10–02–00079а.

Таблица 1

Принципы корпоративного управления ОЭСР

Принципы	Содержание
Соблюдение прав акционеров	Надежные методы регистрации права собственности. Доступность информации о корпорации. Участие в голосовании на общих собраниях акционеров. Участие в выборах руководящих органов корпорации. Долевое участие в прибылях компании. Право на отчуждение и передачу акций
Равноправие акционеров	Одинаковое отношение ко всем акционерам одной категории. Обыкновенные акции голосуют по формуле: «одна акция – один голос»
Подконтрольность руководства корпорации	Выборность совета директоров, не являющихся менеджерами компании. Подотчетность совета директоров и менеджеров компании акционерам. Независимость контрольных органов компании
Прозрачность	Прозрачная структура собственности. Открытость информации о финансах. Прозрачность производственно-хозяйственной деятельности и принимаемых решений
Лояльность	Соблюдение законов страны, в которой работает корпорация. Сотрудничество с государственными органами управления

управления, среди которых автор выделяет следующие:

- защита прав владельцев акций;
- равное отношение ко всем акционерам;
- признание установленных законом прав заинтересованных лиц;
- своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации, включая сведения о финансовом положении, результатах деятельности, составе собственников и структуре управления;
- подотчетность совета директоров перед акционерами и компанией в целом.

Тем не менее, по мнению В.В. Андропова, указанные принципы недостаточно полно отражают сущность и предназначение корпоративного управления. Как следствие, он предлагает учесть принципы, присущие управлению в более широком понимании (непрерывность, функциональная поэтапность, научная обоснованность) и принципы, присущие непосредственно корпоративному управлению (специфические корпоративные принципы) [1, с. 37–38]:

1) корпоративизм, предполагающий наличие корпоративного духа, пронизывающего все уровни управления, корпоративной культуры, взаимопонимания, взаимопомощи и сотрудничества, хорошо развитых чувства долга и чувства ответственности;

2) корпоративность, предполагающая обеспечение гармоничного и эффективного развития корпорации в интересах всех ее участников на основе разработки и реализации системы корпора-

тивных стратегий, равноправие и правомочность всех участников корпорации, защита интересов всех участников корпорации и учет интересов всех заинтересованных лиц, транспарентность, вовлечение в процесс управления всех участников корпорации, подотчетность органов управления как самой корпорации, так и ее акционерам, отработанные взаимоотношения собственников и менеджеров, менеджеров и персонала, высокую исполнительскую дисциплину.

Отмечается, что корпоративное управление строится на принципах стратегического управления. Необходимо формирование и проведение ясной корпоративной стратегии на основе прозрачности и открытости компании на рынке. Наличие корпоративной стратегии не только обеспечивает долгосрочные конкурентные преимущества, но и создает благоприятные стабильные условия взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами бизнеса. В результате возрастает инвестиционная привлекательность предприятия.

Таким образом, принципы корпоративного управления должны обеспечивать управление деятельностью предприятия в интересах всех его акционеров и заинтересованных лиц (стейкхолдеров). Из множества определений понятия «стейкхолдер» (stakeholder) в настоящем исследовании выбрано определение, используемое Международной финансовой корпорацией.

Стейкхолдеры – это физические лица или организации, которые каким-либо образом заинтересованы в деятельности предприятия. Их интересы могут возникать на основе действия нормативно-правовых актов, законов, в процессе

договорных отношений, в результате общественных отношений или в связи с географическим положением. Заинтересованными лицами являются инвесторы, работники, кредиторы, поставщики, потребители, государственные учреждения и местное население [3].

Важным направлением развития и одной из ключевых задач корпоративного управления является баланс интересов акционеров, менеджеров, сотрудников и других заинтересованных лиц в бизнесе. Решению данной задачи способствует выполнение следующих условий: подконтрольность управляющих органов предприятия общему собранию акционеров, разграничение компетенции между собранием акционеров, советом директоров и исполнительным органом, обеспечение информированности работников о принимаемых руководством решениях. Корпоративное управление включает развитие института корпоративной культуры, который является важнейшим нематериальным активом компании в постиндустриальной экономике.

Особое внимание в корпоративном управлении необходимо уделять формированию нематериальных ценностей всех заинтересованных лиц бизнеса, так как потенциал их роста намного выше потенциала удовлетворения материальных интересов в современную постиндустриальную эпоху. Следовательно, именно при удовлетворении нематериальных интересов стейкхолдеров возможно достичь максимальной их совокупной полезности.

Эффективное удовлетворение интересов заинтересованных лиц корпорации невозможно без эффективного управления транзакционными издержками. О. Уильямсон [8, с. 55] рассматривал транзакционные издержки как аналог трения в механических системах. В механических системах трение приводит к потерям энергии, в экономических системах транзакционные издержки приводят к потерям в стоимости. Низкое качество корпоративного управления сопровождается высоким уровнем транзакционных издержек, что приводит к эквивалентному снижению стоимости корпорации.

Для формирования стратегии взаимодействия российской корпорации с ее заинтересованными лицами необходимо учитывать национальную специфику. В предыдущих исследованиях нами показано, что современная российская модель

корпоративного управления может быть охарактеризована следующим образом:

1) российская модель корпоративного управления близка к инсайдерской модели, несмотря на формирование внешней институциональной среды, совместимой с аутсайдерской моделью; данная несовместимость создает напряжение в корпоративном секторе; в частности, корпоративное законодательство в большей мере настроено на удовлетворение интересов миноритариев, в результате обладание даже небольшим пакетом акций открывает возможности недобросовестного поведения и даже рейдерства, эти возможности расширяются из-за слабости российского корпоративного законодательства и правоприменительной практики;

2) современная российская модель практически не учитывает национальные культурно-исторические традиции, в результате возникает противостояние внедряемых формальных и уже существующих неформальных институтов корпоративного управления, которое в большинстве случаев решается в пользу последних (как следствие, многие формальные институты не работают); примерами могут служить институт совета директоров корпорации, институт независимых директоров, институт фидуциарной ответственности и др.;

3) возрастающий спрос на институты корпоративного управления со стороны стейкхолдеров (заинтересованных лиц) корпорации стремительно растет, однако медленное развитие корпоративного управления в России не позволяет удовлетворить этот спрос;

4) медленность развития корпоративного управления в России вызвано низким уровнем институционального окружения корпоративного сектора;

5) особое значение в современном корпоративном управлении имеет комплексное удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц бизнеса (кризис 2008 г. в России еще раз подтвердил данный факт), потенциал российских корпораций реализован слабо, однако развитие в данном направлении невозможно без справедливой и обоснованной государственной политики [7].

Эмпирические данные подтверждают тот факт, что интересы некоторых стейкхолдеров российские корпорации удовлетворяют. Однако доля таких компаний среди всех опрашиваемых компаний остается небольшой. В этой сфере

потенциал развития корпоративного управления далеко не исчерпан.

Пример некоторых татарстанских компаний наглядно показывает эффективность политики комплексного удовлетворения интересов заинтересованных лиц бизнеса. Так, добросовестное отношение к партнерам позволило ОАО «Мелита» обеспечить их лояльность и выстоять в жестких условиях кризиса 2008 г. (см. ниже), а республиканская торговая сеть «Бехетле» уверенно и успешно распространила свою деятельность на высококонкурентном московском рынке.

Важно охарактеризовать текущее взаимодействие корпораций с основными заинтересованными лицами. В условиях высокой концентрации собственности в России миноритарные акционеры так и не заняли значимых позиций. Влияние других стейкхолдеров не стало важным фактором корпоративного управления. По данным опроса [6], руководители компаний не воспринимают внешних участников как влиятельную силу: около 39% акционерных обществ согласуют ключевые решения по развитию бизнеса с некоторыми стейкхолдерами. С трудовыми коллективами согласуют решения около четверти акционерных обществ в выборке. С региональными и местными органами власти решения регулярно или периодически согласуют около 20% компаний. Не более 10% корпораций учитывают позицию бизнес-партнеров и федеральных органов власти.

Российский бизнес продолжает оказывать помощь региональным и местным органам: около 82% предприятий оказывают помощь социальному развитию регионов.

В [6] справедливо отмечено, что «активное участие российского бизнеса в жизни регионов, с одной стороны, отражает растущее осознание корпоративной ответственности перед их жителями, однако, с другой стороны, нельзя исключать и вынужденный характер подобного спонсорства. Увеличение финансового бремени на плечах бизнеса в форме нерегламентированных (в отличие от налогов) «добровольных взносов» на нужды регионов и городов может негативно влиять на конкурентоспособность компаний, а вдобавок создает почву для бесконтрольного разбазаривания средств на малоэффективные местные инициативы и для коррупции в органах власти».

В первые годы реформ в России наиболее эффективные западные институты импортиро-

вались без особой подготовки и преобразований. В большинстве случаев такие действия имели негативные последствия. Учитывая такое положение, Я. Кузьминов, В. Радаев, А. Яковлев, Е. Ясин предлагают концепцию «выращивания институтов», «культивирования институциональных изменений» [5, с. 5–27]. Они утверждают: «трудности позитивных институциональных изменений во многом вызваны неглубоким пониманием закономерностей и логики подобных изменений». В работе показана актуальность и важность взаимосвязи между институтами и их неоднородности. Культивирование институтов требует не только обеспечения формального институционального обеспечения (в виде принятия соответствующих законов), но и целого комплекса мероприятий: необходимо обеспечить их совместимость с уже существующими институтами, наличие заинтересованных в них социальных слоев, сформировать доверие к ним большинства и ресурсы на его «выращивание».

А. Верников справедливо отмечает, что «судьба импортного института зависит не только и не столько от его объективных достоинств и полезности для экономики, сколько от того, как складывается баланс реальных интересов заинтересованных сторон». На основе анализа данных 300–400 крупнейших компаний России автор оценивает баланс интересов и мотивацию основных участников корпоративного управления в России (табл. 2) [2].

Резюмируя результаты работы [2], следует выделить следующие изменения отношения участников рынка капиталов к институтам корпоративного управления:

1) приоритеты блокхолдеров сместились от удержания контроля над своей собственностью к обеспечению притока ресурсов для развития или в качестве предпродажной подготовки компании;

2) крупные миноритарии стали положительно воспринимать институты корпоративного управления в результате некоторого упорядочивания корпоративных отношений, совершенствования законодательства, правоприменительной практики по защите их интересов;

3) резко возросла заинтересованность в институтах корпоративного управления со стороны внешних кредиторов и широкого круга участников финансового рынка, так как в 2000-е гг.

Таблица 2

**Баланс интересов и мотивация
субъектов внедрения корпоративного управления (ниже – КУ) в России**

Заинтересованная сторона	Отношение, мотивация	
	1-й этап (до 2000 г.)	2-й этап (с 2000 г.)
Контролирующие акционеры	Отрицательное. КУ видится как искусственное нововведение, несущее риски потери контроля над бизнесом и рост затрат, не принося никакой пользы	Положительное. КУ видится как инструмент привлечения ресурсов для расширения бизнеса, снижения стоимости этих ресурсов, предпродажной подготовки своего бизнеса
Крупные миноритарии	Индифферентное. КУ видится как искусственное нововведение, неспособное защитить интересы и не влияющее на капитализацию	Положительное. КУ начинает помогать в защите интересов и повышает капитализацию пакета акций
Мелкие миноритарии	Индифферентное. Нет доверия институтам КУ и их способности защитить интересы	
Регуляторы*	Положительное. Развитие КУ декларируется как часть политики государства	
Высший наемный менеджмент (не владеющий акциями)	Отрицательное. КУ не создает добавленной стоимости, зато несет затраты (снижение финансового результата), риск потери управляемости и усложнение отношений с акционерами	Нейтральное. Риски балансируются «плюсами» от удешевления привлекаемых банком ресурсов и улучшением шансов на выгодную продажу бизнеса
Сотрудники	Индифферентное. КУ не затрагивает прямо их интересы	
Кредиторы и клиенты**	Положительное. Развитие КУ делает компании более прозрачными, позволяет точнее анализировать их кредитоспособность, способствует защите интересов кредиторов	Положительное. Развитие КУ делает компании более прозрачными, позволяет точнее анализировать их кредитоспособность, способствует защите интересов кредиторов, является предпосылкой наращивания прибыльного кредитования
Участники финансового рынка***	Положительное. Развитие КУ углубляет рынок капитала и помогает получать прибыль его участникам, создает спрос на консультационные услуги и кадры специалистов из-за рубежа	

* ФСФР (ранее ФКЦБ), Минэкономразвития, Минфин, Банк России.

** Включая отражающие интересы кредиторов правительства зарубежных стран, международные организации и общественные организации.

*** Инвестиционные банки, аналитики, консультанты, деловая пресса.

российские корпорации и банки стали объектом масштабного кредитования и инвестирования;

4) прослеживается четкая тенденция роста спроса на институты корпоративного управления со стороны заинтересованных лиц бизнеса. В настоящее время он не удовлетворен. Для развития корпоративного управления в направлении удовлетворения интересов стейкхолдеров необходима четкая государственная политика и развитие институционального окружения корпоративного сектора в России;

5) корпоративную политику в целях удовлетворения интересов всех заинтересованных лиц корпорации следует рассматривать как политику формирования важнейших нематериальных активов корпорации. Выполняя свои обязательства

перед стейкхолдерами, корпорация повышает их лояльность и уровень доверия при взаимодействии и, следовательно, значительно снижает транзакционные издержки. Лояльность стейкхолдеров является, кроме того, важным условием успешного преодоления кризиса.

Таким образом, система корпоративного управления, как показано ранее, должна включать в себя всех заинтересованных лиц корпорации (стейкхолдеров).

Эффективное управление стоимостью компании, а также необходимость максимизации совокупной полезности всех стейкхолдеров также определяет ряд характеристик указанной системы. В частности, фундаментом системы должны стать конкретные управленческие решения, создаю-

щие стоимость для акционеров и позволяющие максимально удовлетворить интересы заинтересованных лиц.

Учет и использование внутрикорпоративных институциональных факторов, адаптация к внешнему институциональному окружению корпорации также являются элементами корпоративного управления.

Учитывая все вышеизложенное, система корпоративного управления принимает следующий вид (рис. 1).

Таким образом, стейкхолдеры играют важную роль в корпоративном управлении, и взаимодействие с ними во многом определяет эффективность корпоративного управления. Стейкхолдеры являются одним из ключевых элементов системы корпоративного управления. Система корпоративного управления должна включать механизм выявления и прогнозирования интересов ключевых стейкхолдеров и построения на их основе стратегических ориентиров согласования и удовлетворения интересов стейкхолдеров. Для выполнения этой задачи необходимо сформировать ряд внутрикорпоративных институтов:

1) институты согласования интересов стейкхолдеров;

2) систему стандартов взаимоотношений со стейкхолдерами (акционерами, работниками, потребителями, партнерами и др.);

3) формальные и неформальные механизмы разрешения противоречий.

Основными направлениями деятельности в рамках учета и удовлетворения интересов стейкхолдеров являются:

1) выявление ключевых стейкхолдеров компании;

2) аккумулярование и систематизация информации об интересах ключевых для корпорации стейкхолдеров;

3) оценка эффективности деятельности корпорации по удовлетворению интересов стейкхолдеров, как с точки зрения полезности корпорации, так и с точки зрения стейкхолдеров;

4) отслеживание изменений интересов стейкхолдеров корпорации;

5) корректировка стратегии взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами и корпоративной стратегии в целом.

Динамичность развития корпоративной стратегии, таким образом, будет определяться не только динамикой развития рыночной конъюнктуры и приоритетами акционеров корпорации, но и стабильностью интересов ключевых стейкхолдеров, степенью их влияния на деятельность корпорации и процессом развития противоречий в отношениях между ними и корпорацией.

Интересы стейкхолдеров определяются факторами их полезности. В целях дальнейшего анализа системы корпоративного управления их следует рассмотреть более подробно.

Факторами полезности акционеров являются уровень их доходности и степень риска не возвра-

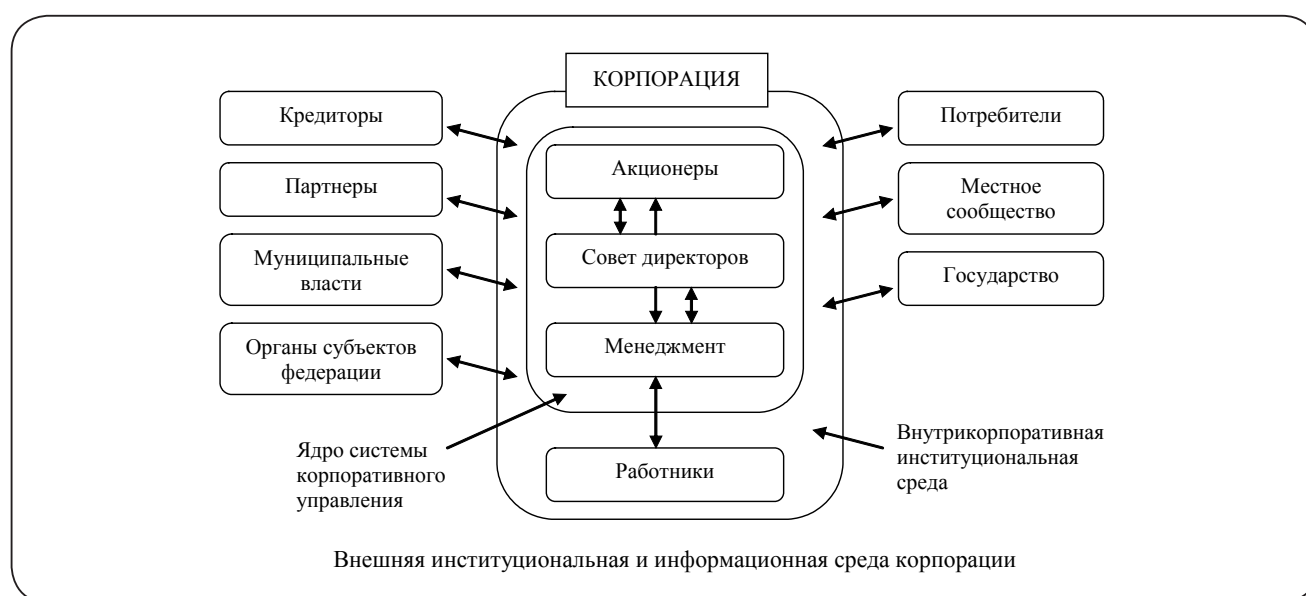


Рис. 1. Система корпоративного управления в постиндустриальной экономике [7]

та инвестированных ими средств. Для работников компании основными факторами полезности являются объем их труда, уровень вознаграждения за работу, условия труда.

Факторами полезности потребителей являются цена товара или услуг, их качество, удобство пользования. Для партнеров корпорации важно точное и полное выполнение ею своих договорных обязательств, гибкость и возможность корректировки условий в договорах при необходимости.

Кредиторы заинтересованы в прозрачности деятельности корпорации, возможности своевременно и точно отследить динамику ее ключевых финансовых показателей и финансового положения в целом в целях оценки уровня рисков в деятельности корпорации.

Местное население заинтересовано в сохранении благоприятных экологических условий проживания в районе деятельности корпорации (по уровню шума, загрязнения и др.).

Власти различных уровней заинтересованы в бюджетных поступлениях в результате деятельности корпорации, росте занятости и доходов населения, повышении социальной защищенности населения, создании объектов инфраструктуры, минимизации негативных последствий деятельности корпорации для окружающей среды и пр.

Из приведенных примеров можно заключить, что факторы полезности далеко не всегда материальны. Однако, в большинстве случаев, для указанных нематериальных факторов возможно получить их стоимостную оценку. Именно стоимостной подход дает единый критерий для их оценки, управления ими и принятия других управленческих решений.

Принимая во внимание все вышеизложенное, следует выделить следующие иерархические уровни системы корпоративного управления:

- 1) факторы полезности корпорации и ее стейкхолдеров;
- 2) компетенции субъектов корпоративного управления;
- 3) система управленческих решений.

В завершение характеристики системы корпоративного управления следует отметить, что важными ее элементами являются внутрикорпоративная институциональная среда и внешняя институциональная и информационная среды корпорации.

Рассмотрим важность учета интересов стейкхолдеров компании на примере деятельности

предприятия легкой промышленности, ОАО «Мелита».

Кризис 2008 г. стал проверкой на прочность системы корпоративного управления ОАО «Мелита» и предприятия в целом. Указанный период, как впрочем и кризис 1998 г., показал особую важность учета интересов стейкхолдеров.

В качестве примера ОАО «Мелита» выбрана не случайно. Предприятие является ярким примером того, как ответственное отношение к стейкхолдерам повышает устойчивость и конкурентоспособность предприятия. Более того, оно является залогом его стабильности в самые сложные периоды.

Охарактеризуем отношение руководства ОАО «Мелита» к своим стейкхолдерам.

До 2008 г. средняя заработная плата рабочих ОАО «Мелита» была значительно выше среднеотраслевого уровня. Выплаты заработной платы были регулярными. Действовала продуманная система стимулирования персонала. Требования к условиям труда строго соблюдались. Кроме того, рабочие получали хороший социальный пакет, имели возможность отдыхать летом на базе предприятия, имели другие социальные льготы. В период кризиса предприятию удалось сохранить значительную часть основного персонала в результате участия предприятия в программе общественных работ.

Для своих покупателей ОАО «Мелита» предлагала меховые изделия высокого качества, что обеспечило значительную группу лояльных компаний клиентов.

ОАО «Мелита» всегда добросовестно, в срок и в полном объеме выполняло свои обязательства перед поставщиками сырья и другими контрагентами. В сложные времена компания даже использовала для этих целей заемные средства. Как следствие, за компанией закрепился статус надежного партнера.

Отношения с кредиторами ОАО «Мелита» имели доверительный характер. Выполнение обязательств по кредитам ОАО «Мелита» было первым приоритетом. Со временем, с учетом великолепной кредитной истории, основной кредитор компании – Сбербанк РФ – стал предоставлять компании кредитные ресурсы под минимальные проценты.

Высокий уровень социальной корпоративной ответственности ОАО «Мелита» и выполнение им своих функций как отраслеобразующего и социально-ориентированного предприятия являлись

и являются признаками высокой общественной полезности деятельности предприятия и для местного сообщества и для экономики Республики Татарстан и России в целом.

Зимний сезон 2008–2009 гг. стал тяжелейшим испытанием для предприятия. Во-первых, в то время в России стремительно развивался финансово-экономический кризис. Во-вторых, в ноябре и декабре 2008 г. (самый пик сезона продаж меховых изделий) в России установилась аномально теплая погода. Оба фактора в разы сократили спрос на меховые изделия. Произведенная к сезону продукция практически не продавалась. Поступления от продаж резко сократились. Затраченные средства на производство продукции не компенсировались продажами готовых изделий. Как следствие, предприятие ощутило дефицит денежных средств и, как следствие, невозможность своевременно выполнить свои обязательства перед партнерами и кредиторами.

В условиях такого жесткого кризиса любое другое предприятие вряд ли избежало бы банкротства. Однако, подобный сценарий не имел места в развитии событий у ОАО «Мелита». Сбалансированное и стабильное удовлетворение интересов стейкхолдеров в прошлом сыграло роль мощного нематериального актива предприятия в период кризиса.

Лояльность управленческой команды проявилась в добровольном снижении зарплат административно-управленческого персонала до минимального уровня оплаты труда, что привело к значительной экономии.

Рядовые работники также с пониманием отнеслись к положению своего предприятия и согласились перейти сначала на трех-, а затем и на двухдневную рабочую неделю.

Поставщики сырья представили предприятию отсрочки платежей за сырье. Сбербанк пролонгировал действующие кредитные договоры и пересмотрел их график платежей.

Государство также оказало поддержку предприятию. В самый сложный период предприятие получило, после трехлетнего перерыва, государст-

венный заказ на изготовление головных уборов для силовых министерств России. Кроме того, по инициативе предприятия и при поддержке Кабинета министров Республики Татарстан был начат процесс формирования технологического парка при ОАО «Мелита» в целях стимулирования развития малого предпринимательства на его производственной базе. Ряд других предложений предприятия было поддержано министерством промышленности и торговли Республики Татарстан.

В результате всесторонней поддержки своих стейкхолдеров ОАО «Мелита» преодолело самый тяжелый в своей истории кризис, доказав важнейшую роль стейкхолдеров в деятельности предприятия.

Следует также сделать вывод, что учет, согласование и удовлетворение интересов стейкхолдеров следует рассматривать как перспективные инвестиции в будущее компании, его важнейший нематериальный актив.

Список литературы

1. Андронов В.В. Теория и практика развития корпоративного управления в России: дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2006. – 309 с.
2. Верников А.В. Импорт в Россию институтов корпоративного управления и их мутация. MPRA Paper #15379, May 2009. – URL: <http://mpra.ub.unimuenchen.de/15379/>
3. Иванов И.Н. Менеджмент корпорации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
4. Крамин Т.В. Система управления стоимостью компании в институциональной экономике. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2006. – 236 с.
5. Институты: от заимствования к выращиванию (опыт российских реформ и возможность культивирования институциональных изменений) / Я. Кузьминов, В. Радаев, А. Яковлев, Е. Ясин // Вопросы экономики. – 2005. – №5. – С. 5–27.
6. Масютин О.С. Организационно-экономический механизм корпоративного управления сбалансированным развитием машиностроительного предприятия: дис. ... канд. экон. наук. – Смоленск, 2007. – 159 с.
7. Петрова Е.А., Крамин Т.В. Формирование принципов корпоративного управления в России // Актуальные проблемы экономики и права. – 2009. – №2(10). – С. 68–75.
8. Уильямсон О.И. Сравнение альтернативных подходов к анализу экономической организации / под ред. А.А. Демина, В.С. Каткало. – СПб., 1994. – С. 55.

В редакцию материал поступил 23.08.11

Ключевые слова: механизмы корпоративного управления, институт корпоративного управления, институциональная экономика, институциональная среда, транзакционные издержки, система корпоративного управления, стейкхолдер, заинтересованные лица корпорации.