

Лекция 2

Тема 2. «Эволюция теорий корпоративного управления»

Цель

Сформировать у магистрантов системное понимание эволюции теоретических концепций корпоративного управления от классических истоков до современных интегративных подходов, а также способность применять теоретические знания для анализа корпоративных проблем и обоснования управленческих решений в сфере регламентации и нормирования труда.

Задачи

1. Проследить историческую эволюцию научных взглядов на корпорацию и корпоративное управление (от А.Смита до современности).
2. Раскрыть содержание основных теорий корпоративного управления: агентской теории, теории стейкхолдеров, теории ресурсной зависимости, институциональной теории.
3. Выявить связь между развитием теоретических концепций и практическими проблемами корпоративного управления (корпоративные скандалы, изменения экономической среды).
4. Проанализировать современные тенденции развития теорий корпоративного управления (устойчивое развитие, ESG-повестка).
5. Определить практическую значимость различных теоретических подходов для регламентации и нормирования труда в корпорации.

План лекции

- 2.1. Истоки теоретических исследований корпоративного управления: классический период*
- 2.2. Формирование современной теории корпоративного управления*
- 2.3 Теория ресурсной зависимости (Resource Dependence Theory): углублённый анализ*
- 2.4 Теория стейкхолдеров: углублённый анализ и критика*

2.5 Сравнительный анализ и интеграция теорий

2.6 Практические выводы для специалиста по регламентации и нормированию труда

2.1. Истоки теоретических исследований корпоративного управления: классический период

Эволюция научных концепций корпоративного управления берёт своё начало задолго до появления этого термина в научном обороте. Как отмечает Н.А.Супрун, формирование научных концепций корпоративных отношений начинается с XVIII века, с момента активного распространения корпоративных форм в мировой хозяйственной практике.

Адам Смит (1723–1790) в своём фундаментальном труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) впервые поставил проблему отношений между наёмными управляющими и собственниками. Анализируя особенности управления акционерными торговыми компаниями, Смит пришёл к выводу, что управление такими компаниями «обычно отличается халатностью и расточительностью, поскольку по самому характеру своего положения служащие должны быть более склонны с большей строгостью отстаивать свои интересы». Это наблюдение фактически предвосхитило агентскую проблему, которая станет центральной в теории корпоративного управления двумя веками позже.

Джон Стюарт Милль (1806–1873) в работе «Основы политической экономии» (1848) продолжил анализ акционерной формы предпринимательства. Он обосновал необходимость внедрения **принципа гласности** - обязательной публикации отчётов о финансовом положении корпорации. По мнению Милля, это должно стать основой эффективного контроля и общественного доверия. Сегодня принцип прозрачности (транспарентности) рассматривается как один из основных стандартов корпоративного управления.

Милль также указал на отсутствие экономической заинтересованности наёмного управленческого персонала в результатах деятельности предприятия и предложил формирование особых механизмов мониторинга и представительства интересов собственников в корпорации. Он фактически поставил вопрос о создании системы ограничений для злоупотреблений: установление чётких правил деятельности управляющего, материальное стимулирование и т.п.

Карл Маркс (1818–1883) внёс принципиально важный вклад, сформулировав тезис о **разграничении капитала-собственности и капитала-функции**. Это разграничение, по Марксу, является существенным свойством акционерной компании и составляет почву для обоснования фундаментальной черты корпоративной эволюции - отделения функций собственности от управления. Типичной характеристикой акционерной собственности учёный называет «превращение действительно функционирующего капиталиста в простого управляющего, распоряжающегося чужими капиталами, и собственников капитала - в чистых собственников, чистых денежных капиталистов».

2.2. Формирование современной теории корпоративного управления

Ключевой работой, заложившей основы современной теории корпоративного управления, стала книга **Адольфа Берли и Гардинера Минза «Современная корпорация и частная собственность» (The Modern Corporation and Private Property, 1932)**.

Основные идеи работы Берли и Минза:

1. Отделение собственности от контроля. В крупных корпорациях акционеры (собственники) фактически отстранены от управления, которое осуществляется наёмными менеджерами. Это создаёт потенциальный конфликт интересов.

2. **«Революция менеджеров».** Управление корпорациями переходит к профессиональным менеджерам, которые не являются крупными собственниками.

3. **Необходимость контроля за менеджерами.** Поскольку менеджеры могут преследовать собственные интересы (увеличение размера компании, личные привилегии), возникает потребность в системе сдержек и противовесов.

Работа Берли и Минза заложила эмпирическую и теоретическую основу для последующего развития агентской теории и стала отправной точкой для дискуссий о корпоративном управлении на десятилетия вперед.

Агентская теория (теория принципала-агента)

Агентская теория (Agency Theory) стала доминирующей парадигмой в исследованиях корпоративного управления с середины 1970-х годов. Её ключевая работа - статья **Майкла Дженсена и Уильяма Меклинга «Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности» (1976).**

Основные определения:

Агентские отношения определяются как «контракт, в соответствии с которым одно или несколько лиц (принципалы) нанимают другое лицо (агента) для выполнения услуг на их behalf, что включает делегирование агенту полномочий по принятию решений».

Три типа асимметрии в отношениях принципала и агента:

Тип асимметрии	Суть проблемы
Информационная асимметрия	Менеджеры (агенты) знают о компании больше, чем акционеры (принципалы), и могут использовать это преимущество в своих интересах
Рисковая асимметрия	Акционеры могут диверсифицировать риск (формируя портфель инвестиций), а менеджеры - нет, поэтому менеджеры склонны избегать риска даже в ущерб доходности
Целевая асимметрия	Интересы менеджеров могут не совпадать с интересами акционеров: потребление привилегий, «строительство империй»,

Тип асимметрии	Суть проблемы
	краткосрочная ориентация

Агентские издержки (agency costs) - затраты, связанные с разрешением конфликта между принципалами и агентами. Они включают:

1. **Издержки мониторинга** - расходы акционеров на контроль за действиями менеджеров (аудит, работа совета директоров).

2. **Издержки гарантий (бондинга)** - расходы менеджеров, гарантирующие их лояльность (системы вознаграждения, привязанные к результатам).

3. **Остаточные потери** - неизбежные потери даже при наличии мониторинга и гарантий.

Механизмы снижения агентских издержек:

Механизм	Содержание
Эффективно структурированный совет директоров	Значительная доля независимых директоров для объективного контроля
Разделение ролей CEO и председателя совета директоров	Предотвращение концентрации власти в одних руках
Система вознаграждения, привязанная к результатам	Опционы на акции, бонусы за достижение KPI
Прозрачность и раскрытие информации	Регулярная отчётность, аудит

Критика агентной теории:

Несмотря на доминирующее положение, агентская теория подвергается критике по нескольким направлениям:

- Слишком упрощённый взгляд на человека как на сугубо эгоистичного максимизатора полезности.

- Игнорирование иных мотивов поведения (альтруизм, профессиональная гордость, этические нормы).

- Недостаточное внимание к роли других стейкхолдеров, кроме акционеров.

Теория стейкхолдеров (заинтересованных сторон)

Теория стейкхолдеров (Stakeholder Theory) была предложена Р. Эдвардом Фрименом в книге «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» (Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984).

В отличие от агентской теории, которая фокусируется исключительно на отношениях «акционеры - менеджеры», теория стейкхолдеров утверждает, что корпорация должна учитывать интересы **всех** групп, связанных с её деятельностью.

Основные группы стейкхолдеров:

Группа стейкхолдеров	Интерес в корпоративном управлении
Акционеры	Рост стоимости акций, дивиденды
Кредиторы	Возврат кредитов, финансовая стабильность
Менеджмент	Вознаграждение, власть, стабильность
Работники	Занятость, условия труда, оплата
Поставщики	Стабильные закупки, своевременная оплата
Клиенты	Качество, безопасность, цена
Государство	Налоги, занятость, соблюдение законов
Общество (местные сообщества)	Экология, рабочие места, социальная инфраструктура

Ключевые положения теории стейкхолдеров:

1. **Множественность целей корпорации.** Корпорация не может быть сведена только к максимизации акционерной стоимости.

2. Балансирование интересов. Менеджмент должен находить баланс между часто противоречащими интересами различных групп.

3. Долгосрочная устойчивость. Учёт интересов всех стейкхолдеров - условие долгосрочного успеха компании.

Связь с нормированием труда:

С позиции теории стейкхолдеров, регламентация и нормирование труда не могут рассматриваться исключительно как инструмент снижения издержек в интересах акционеров. Необходимо учитывать интересы работников (справедливые нормы, безопасные условия) и общества в целом.

Теория ресурсной зависимости и институциональная теория

Теория ресурсной зависимости (Resource Dependence Theory) была разработана **Джеффри Пфеффером** и **Джеральдом Салансиком** в работе «Внешний контроль организаций: анализ ресурсной зависимости» (The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, 1978).

Основная идея: организации зависят от внешней среды в получении критически важных ресурсов (капитал, технологии, человеческие ресурсы, легитимность). Корпоративное управление выступает инструментом управления этой зависимостью.

Ключевые положения:

1. Совет директоров как связующее звено. Члены совета директоров (особенно независимые) предоставляют компании доступ к ресурсам: знания, связи, легитимность, капитал.

2. Управление неопределённостью. Корпоративное управление снижает неопределённость, обеспечивая стабильный доступ к ресурсам.

3. Конкурентное преимущество. Качественное корпоративное управление даёт компании дифференцированный доступ к капиталу и другим ресурсам по сравнению с конкурентами.

В рамках ресурсной теории корпоративное управление рассматривается как средство получения конкурентного преимущества, а не только как механизм контроля менеджеров.

Институциональная теория (Institutional Theory) фокусируется на влиянии внешних норм, правил и культурных ожиданий на корпоративное управление.

Основные положения:

1. **Легитимность.** Организации внедряют определённые практики корпоративного управления не только из соображений эффективности, но и для получения легитимности в глазах внешних групп.

2. **Изоморфизм.** Под давлением регуляторов, профессиональных ассоциаций и культурных норм организации становятся похожими (изоморфными) в своих практиках корпоративного управления.

3. **Институциональные изменения.** Законы, кодексы корпоративного управления, требования бирж формируют институциональную среду, в которой действуют корпорации.

Институциональная теория подчёркивает, что практики корпоративного управления различаются в разных странах в зависимости от правовых систем, культурных традиций и политических институтов. Понимание этих различий необходимо для выстраивания межкультурного взаимодействия.

Современные тенденции: интегративные подходы и ESG

Критика доминирования агентской теории привела к поиску интегративных подходов, объединяющих сильные стороны различных теоретических перспектив.

Теория стюардства (Stewardship Theory) была предложена как альтернатива или дополнение к агентской теории. Согласно этой теории, менеджеры - не оппортунисты, а **добросовестные хранители (stewards)** интересов акционеров. Они получают удовлетворение от достижения корпоративных целей и не нуждаются в жёстком контроле. Напротив, избыточный контроль может подорвать их внутреннюю мотивацию.

Теория мутуалистического симбиоза (Mutualistic Symbiosis) предлагает рассматривать поведение менеджеров как континуум: от «агента»

до «стюарда» в зависимости от ситуационных факторов. Ключевыми модераторами, определяющими тип поведения, являются:

1. **Конгруэнтность целей** - степень совпадения целей менеджера и акционеров.

2. **Восприятие справедливости** - как дистрибутивной (распределение вознаграждения), так и процедурной (честность процесса).

ESG-повестка и устойчивое развитие:

Современный этап развития теорий корпоративного управления связан с интеграцией принципов устойчивого развития. Как отмечается в редакционной статье *Journal of Corporate Finance* (2022), «за последнее столетие произошла трансформация корпоративных целей: от фокуса на акционерах к признанию приоритета всех стейкхолдеров».

Бизнес-раундтейбл (Business Roundtable) в 2019 году пересмотрел свою позицию, объявив, что целью корпорации является «создание ценности для всех стейкхолдеров - клиентов, сотрудников, поставщиков, местных сообществ и акционеров».

Роль экономиста по труду в контексте современных теорий:

Для специалиста по регламентации и нормированию труда понимание эволюции теоретических подходов важно по следующим причинам:

1. Выбор подхода к нормированию зависит от теоретической модели: в агентской парадигме нормы - инструмент контроля и минимизации издержек; в стейкхолдерской - способ балансирования интересов; в стюардской - средство расширения автономии работников.

2. Интегративный подход позволяет гибко адаптировать систему нормирования к конкретным условиям: учёт культурных особенностей (УК-5.2), степени доверия в организации, внешних регуляторных требований.

3. ESG-требования всё больше влияют на нормирование труда: учёт социальной справедливости, экологических факторов, прозрачности отчётности.

Теория стюардства (Stewardship Theory): развитие и современное состояние

1. Теоретические истоки и базовые положения

Теория стюардства (от англ. *stewardship* - «управление чужим имуществом», «служение», «доверительное управление») возникла как прямая альтернатива агентской теории в 1990-х годах. Если агентская теория базируется на предположении о рациональном эгоизме человека и его стремлении максимизировать личную выгоду, то теория стюардства исходит из иных антропологических предпосылок.

Базовое отличие: стюарды (менеджеры) воспринимаются не как оппортунисты, а как добросовестные хранители интересов собственников и организации в целом.

Согласно теории стюардства, ключевая мотивация менеджеров - не личное обогащение, а:

- профессиональная самореализация и достижение значимых целей;
- внутреннее удовлетворение от успеха организации;
- стремление к признанию и уважению со стороны коллег и профессионального сообщества;
- ощущение ответственности перед сотрудниками и другими стейкхолдерами.

2. Эволюция концепции стюардства

Анализ развития теории стюардства позволяет выделить несколько хронологических этапов, каждый из которых вносил свой вклад в расширение и углубление концепции.

Этап 1. 1990-е годы: альтернатива агентской теории

На начальном этапе теория стюардства позиционировалась исключительно как альтернатива агентской теории. Исследователи стремились показать, что существуют условия, при которых менеджеры действуют не как оппортунисты, а как добросовестные управляющие. Ключевая идея этого периода: «мотивы стюардов совпадают с интересами акционеров».

Основные характеристики этапа:

- резкое противопоставление агентской и стюардской моделей человеческого поведения;
- фокус на крупных организациях с распылённой акционерной собственностью;
- предположение о том, что стюардам следует предоставлять максимальную автономию.

Этап 2. 2000-е годы: применение в контексте семейного бизнеса

В начале 2000-х годов теория стюардства получила широкое распространение в исследованиях семейного предпринимательства. В контексте семейного бизнеса стюард (управляющий) рассматривается как «хранитель семейных активов», чья роль заключается в сохранении и приумножении богатства семьи на протяжении поколений.

Отличительные особенности применения в семейном бизнесе:

- долгосрочный горизонт планирования (межпоколенческая перспектива);
- более высокая степень идентификации менеджера с организацией (особенно если менеджер - член семьи);
- меньшее значение формальных контрактов и большее - доверия и репутации.

На этом этапе исследователи отмечали, что продуктивные семейные отношения могут быть источником конкурентного преимущества. В таких случаях члены семьи работают вместе и выступают как стюарды организации, заботясь не только о текущей прибыли, но и о репутации, наследии и будущем компании.

Характерная особенность этого этапа: фокус оставался на менеджерах, действующих в интересах собственников. Другие стейкхолдеры (поставщики, клиенты, местные сообщества) в публикациях этого периода почти не упоминались.

Этап 3. 2010-е годы: этический стюардизм и расширение субъектного состава

С 2010-х годов начинается новый этап в развитии теории стюардства, связанный с концепцией **этического стюардизма (ethical stewardship)**. Этот подход существенно расширил границы теории, включив в сферу заботы стюарда не только акционеров, но и всех заинтересованных сторон.

Ключевые положения этического стюардизма:

1. **Стюард как «интегратор общих интересов».** В отличие от традиционного подхода, где управляющий заботится только об акционерах, этический стюард выступает как фигура, объединяющая и согласующая интересы всех стейкхолдеров.

2. **Служение выше личных интересов.** Эмфаза на служении, а не на самореализации. Стюард добровольно подчиняет свои личные интересы защите долгосрочного благополучия других людей (работников, акционеров, клиентов).

3. **Интеграция экономической и социальной эффективности.** Для достижения моральных целей, неявно заложенных в концепции стюардства, бизнес должен включать в свои цели как экономические, так и социальные показатели. Создание долгосрочного богатства становится ключевой задачей стюард-лидера.

4. **Устойчивость к краткосрочным решениям.** Долгосрочная ориентация гарантирует, что лидеры избегают саморазрушительных краткосрочных решений, которые могут увеличить рыночную стоимость компании в краткой перспективе, но наносят ущерб ключевой миссии и долгосрочным интересам всех заинтересованных сторон.

Важное уточнение: на этом этапе также было обосновано, что для проявления стюардского поведения не обязательно занимать руководящую должность. Индивиды на всех уровнях организации - от рядовых сотрудников до высшего руководства - могут выступать как стюарды, если они разделяют ценности и долгосрочные цели организации.

Этап 4. Современный период: интеграция и практическое применение

В настоящее время теория стюардства продолжает развиваться, демонстрируя тенденцию к интеграции с другими теоретическими подходами.

Современные исследования выделяют несколько актуальных направлений:

Направление	Содержание
Стюардство и устойчивое развитие	Связь стюардского поведения с ESG-показателями компании
Стюардство в цепочках поставок	Распространение стюардских принципов на отношения с поставщиками
Цифровое стюардство	Ответственность за использование данных и технологий
Измерение стюардства	Разработка количественных метрик для оценки стюардского поведения

3. Сравнительный анализ агентской и стюардской теорий

Для более глубокого понимания различий между двумя подходами представим их сравнение в виде таблицы.

Параметр сравнения	Агентская теория	Теория стюардства
Модель человека	Homo economicus (рациональный эгоист)	Homo reciprocans (человек, способный к взаимности и служению)
Базовые мотивы	Максимизация личного благосостояния, потребление привилегий	Самореализация, достижение, профессиональная гордость
Отношение к риску	Склонность к избеганию риска (менеджеры рискуют своей человеческим капиталом)	Готовность принимать просчитанные риски во благо организации
Временной горизонт	Краткосрочный (особенно при привязке бонусов к квартальным результатам)	Долгосрочный (межпоколенческая перспектива)

Параметр сравнения	Агентская теория	Теория стюардства
Исполнительская дисциплина	Требует внешнего контроля (мониторинг)	Обеспечивается внутренней мотивацией
Рекомендуемый стиль управления	Формальные контракты, жёсткий контроль, системы сдержек и противовесов	Расширение автономии, доверие, вовлечение
Предпочтительная структура совета директоров	Преобладание независимых директоров, разделение ролей CEO и председателя	Участие инсайдеров, знающих бизнес, единство руководства
Система вознаграждения	Финансовые стимулы, привязанные к краткосрочным показателям (бонусы, опционы)	Долгосрочные программы, нематериальное стимулирование, участие в капитале

4. Теория мутуалистического симбиоза: интегративный подход

Критика доминирования агентской теории привела к поиску интегративных подходов. Одним из наиболее перспективных является **подход ситуационного выбора**, согласно которому поведение менеджеров представляет собой континуум: от «агента» до «стюарда» в зависимости от ситуационных факторов.

Ключевыми модераторами, определяющими, в каком направлении будет действовать менеджер, являются:

1. **Конгруэнтность целей** - степень совпадения целей менеджера и акционеров (а также организации в целом). Чем выше совпадение, тем вероятнее стюардское поведение.

2. **Восприятие справедливости** - как дистрибутивной (распределение вознаграждения), так и процедурной (честность процесса принятия решений). Несправедливое вознаграждение может трансформировать стюарда в агента.

3. **Организационная культура** - в культурах с высоким уровнем доверия и коллективистскими ценностями (Япония, Скандинавские страны) стюардская

модель более эффективна; в индивидуалистских культурах с высокой дистанцией власти может преобладать агентская модель поведения.

4. **Характер задач** - для рутинных, формализуемых задач эффективнее агентские механизмы; для творческих, инновационных - стюардские.

Практический вывод для магистрантов: эффективное корпоративное управление не сводится к жёсткому выбору между агентской и стюардской моделью. Необходима комбинация механизмов: стратегический контроль (агентский подход) + создание условий для автономии и творчества (стюардский подход). Конкретное сочетание зависит от специфики компании, отрасли и национальной культуры.

2.3 Теория ресурсной зависимости (Resource Dependence Theory):

углублённый анализ

1. Генезис и фундаментальные основания

Теория ресурсной зависимости (РЗТ) была разработана **Джеффри Пфеффером** и **Джеральдом Салансиком** и впервые опубликована в их работе «Внешний контроль организаций: перспектива ресурсной зависимости» (The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, 1978).

Центральный тезис: ни одна организация не является самодостаточной. Для выживания и процветания организация должна получать ресурсы из внешней среды (капитал, технологии, человеческие ресурсы, сырьё, информацию, легитимность), что создаёт зависимость от внешних акторов .

В отличие от агентской теории, фокусирующейся на внутренних конфликтах (принципал–агент), и теории стейкхолдеров, акцентирующей моральные обязательства, РЗТ сосредоточена на **властных отношениях и стратегиях управления неопределённостью.**

2. Ключевые понятия и механизмы

Основные конструкты теории:

Конструкт	Определение
Ресурс	Всё, что организация использует для своей деятельности: финансы, люди, материалы, информация, технологии, легитимность
Зависимость	Степень потребности организации в ресурсе, контролируемом внешним актором; прямо пропорциональна ценности ресурса и обратно пропорциональна доступности альтернатив
Власть	Способность одного актора преодолевать сопротивление другого; обратна зависимости - чем сильнее вы зависите от другого, тем меньше ваша власть над ним
Неопределённость	Невозможность точно предсказать будущие потребности в ресурсах и условия их получения; ключевая проблема, которую организации стремятся минимизировать

Формула зависимости (по Эмерсону, 1962):

Зависимость А от Б = (Мотивационная заинтересованность А в целях, контролируемых Б) / (Доступность этих целей для А вне отношений с Б)

Основные стратегии снижения неопределённости и зависимости (по Пфелферу и Салансику):

Стратегия	Описание	Примеры
Вертикальная интеграция	Поглощение поставщиков или дистрибьюторов	Производитель покупает своего поставщика комплектующих
Создание совместных предприятий	Разделение рисков и ресурсов с партнёрами	Две компании создают СП для доступа к новому рынку
Формирование межорганизационных сетей	Долгосрочные кооперативные отношения без слияния	Стратегические альянсы, отраслевые ассоциации
Политическое действие	Влияние на регуляторов для изменения «правил игры»	Лоббирование, участие в рабочей группе при министерстве
Формирование совета директоров	Кооптация ключевых внешних акторов в орган управления	Приглашение представителя банка-кредитора в совет директоров

3. Роль совета директоров в теории ресурсной зависимости

Согласно РЗТ, состав совета директоров имеет критическое значение не только для контроля менеджмента (как в агентской теории), но и для **управления ресурсной зависимостью компании**.

Члены совета директоров предоставляют компании четыре типа ресурсов:

Тип ресурса	Характеристика	Пример
Информация	Знание о рынках, конкурентах, регуляторных изменениях	Член совета от смежной отрасли знает о новых технологиях
Доступ к капиталу	Связи с финансовыми институтами, инвесторами	Банкир в совете директоров облегчает получение кредита
Легитимность	Репутация и доверие, которые «передаются» компании от членов совета	Известный эксперт в совете повышает доверие инвесторов
Связи (ресурсные сети)	Доступ к другим организациям и рынкам через личные сети	Член совета «открывает дверь» к крупному клиенту

4. Связь теории ресурсной зависимости с современными практиками

В современных условиях теория ресурсной зависимости сохраняет свою актуальность, трансформируясь применительно к новым реалиям:

1. Большие данные как критический ресурс

В цифровой экономике данные становятся таким же стратегическим ресурсом, как капитал или сырьё. Организации, обладающие передовыми аналитическими возможностями (BDA - Big Data Analytics), получают власть над теми, кто зависит от их аналитических продуктов.

2. Цепочки поставок

В глобальных цепочках поставок РЗТ объясняет, почему покупатель (крупная корпорация) часто имеет больше власти, чем поставщик (небольшая компания), и как поставщики могут снижать эту зависимость через диверсификацию клиентской базы или создание уникальных компетенций [7].

3. ESG и устойчивое развитие

Компании зависят от «социальной лицензии на деятельность» - одобрения со стороны местных сообществ, активистов, регуляторов. Это создаёт новую форму зависимости, управление которой требует включения экологических и социальных требований в корпоративную стратегию.

4. Глобальные цепочки создания стоимости (GVC)

В цепочках создания стоимости РЗТ помогает объяснить, почему некоторые участники (например, владельцы ключевой технологии или бренда) получают непропорционально большую долю добавленной стоимости, тогда как другие (поставщики простого труда) оказываются в зависимом положении.

2.4 Теория стейкхолдеров: углублённый анализ и критика

1. Эволюция понятия «стейкхолдер»

Понятие «стейкхолдер» (заинтересованная сторона) было введено в академический оборот Стэнфордским исследовательским институтом в 1963 году, однако систематическую теоретическую разработку эта концепция получила в работах **Р. Эдварда Фримена**, начиная с книги «Стратегический менеджмент: подход с позиции заинтересованных сторон» (Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984).

Эволюция определений стейкхолдера:

Период	Определение	Особенность
1963 (SRI)	Группы, «от которых организация зависит для своего выживания»	Узкое, выживательное
1984 (Фримен)	«Любая группа или индивид, которые могут влиять на достижение целей организации или на которых влияет достижение этих целей»	Широкое, двустороннее
1995 (Кларксон)	«Те, кто несёт определённую форму риска в результате инвестирования капитала (человеческого, финансового, иного)»	Риск-ориентированное
2002 (Фримен)	Стейкхолдеры имеют дело с перераспределением благ и важных решений	Процедурное

2. Ключевые теоретические положения

Теория стейкхолдеров базируется на следующих фундаментальных утверждениях:

1. **Множественность целей.** Корпорация не может быть сведена к максимизации акционерной стоимости. У неё есть множество легитимных целей, отражающих интересы различных стейкхолдеров.

2. **Внутренняя ценность интересов стейкхолдеров.** Интересы всех (легитимных) стейкхолдеров имеют внутреннюю ценность; ни один набор интересов не доминирует над другим.

3. **Двустороннее влияние.** Отношения между фирмой и стейкхолдерами - это не односторонний менеджмент, а взаимное воздействие и влияние.

4. **Фокус на процессах и исходах.** Теория интересуется как процессами принятия решений (как учитываются интересы), так и их исходами для фирмы и стейкхолдеров.

3. Классификации стейкхолдеров и модель существенности (салиентности)

Наиболее известной операционализацией теории стейкхолдеров является модель салиентности (существенности) **Митчелла, Эгла и Вуда (1997)**.

Согласно этой модели, стейкхолдеры различаются по трём атрибутам

Атрибут	Определение	Вопрос для идентификации
Власть (Power)	Способность стейкхолдера навязывать свою волю фирме	Есть ли у этой группы ресурсы, чтобы влиять на компанию?
Легитимность (Legitimacy)	Признанная обоснованность требований стейкхолдера	Признают ли общество и право требования этой группы законными?
Срочность (Urgency)	Степень, с которой требования требуют немедленного внимания	Требование может ждать или требует немедленного ответа?

Классификация стейкхолдеров на основе сочетания атрибутов

Тип стейкхолдера	Атрибуты	Характер взаимодействия	Пример
Латентные	Только один атрибут	Минимальное внимание, пассивное ожидание	Соседи предприятия (могут стать активными)
Ожидающие	Два атрибута	Активное взаимодействие, необходимость учитывать	Профсоюз (власть + легитимность)
Определяющие	Все три атрибута	Приоритетное внимание, немедленные действия	Кредитор при дефолте (власть + легитимность + срочность)

4. Ключевая критика теории стейкхолдеров

Несмотря на широкое признание, теория стейкхолдеров подвергается существенной критике, которую магистрантам важно понимать для её корректного применения.

Направление критики	Содержание критики	Ответ сторонников теории
Неопределённость идентификации	Кого именно считать стейкхолдером? Круг потенциальных стейкхолдеров практически бесконечен	Необходимы критерии существенности (материальности); модель Митчелла предлагает операциональный подход
Конфликт интересов	Что делать, когда интересы разных стейкхолдеров принципиально противоречат друг другу? (например, работники vs акционеры)	Задача менеджмента - находить баланс (trade-off), а не максимизировать интересы одной группы
Размывание ответственности	Если менеджер отвечает перед всеми, он фактически не отвечает ни перед кем; нет чёткого принципала	Ответственность перед стейкхолдерами не исключает особой роли акционеров; это вопрос приоритетов и процедур
Практическая применимость	Требует сложных компромиссов, трудно измерить эффективность; слишком идеалистична	Многие компании успешно применяют принципы стейкхолдерского подхода (Costco, Unilever, Patagonia)

2.5 Сравнительный анализ и интеграция теорий

Для систематизации изученного материала ниже представлена сводная таблица, позволяющая сопоставить все рассмотренные теории по ключевым параметрам.

Сводная таблица теорий корпоративного управления

Параметр сравнения	Агентская теория	Теория стейкхолдеров	Теория ресурсной зависимости	Теория стюардства
Ключевые представители	Дженсен, Меклинг (1976)	Фримен (1984)	Пфедфер, Салансик (1978)	Дэвис и др. (1990-е)
Основной вопрос	Как контролировать менеджеров?	Чьи интересы учитывать?	Как управлять внешней зависимостью?	Как мотивировать менеджеров?
Модель человека	Рациональный эгоист (оппортунист)	Социальный актор (моральный и инструментальный)	Адаптивный стратег (ищущий ресурсы)	Служащий, хранитель (социальный и просоциальный)
Центральная проблема	Асимметрия информации, расхождение интересов	Игнорирование не-акционерных интересов	Неопределённость доступа к ресурсам	Недоиспользование потенциала менеджеров
Отношение к менеджменту	Нуждается в жёстком контроле и санкциях	Посредник между стейкхолдерами	Стратегический актор, управляющий зависимостями	Заслуживает доверия и автономии
Роль совета директоров	Механизм мониторинга агентов	Форум для балансировки интересов	«Кооптация» внешних ресурсов	Консультант, поддерживающий менеджмент
Рекомендуемые механизмы	Независимые директора, аудит, опционы	Диалог со стейкхолдерами, раскрытие информации	Включение ключевых контрагентов в совет, альянсы	Доверие, расширение полномочий, нематериальная мотивация

Параметр сравнения	Агентская теория	Теория стейкхолдеров	Теория ресурсной зависимости	Теория стюардства
Связь с нормированием труда	Нормы как инструмент контроля и снижения издержек	Нормы как способ баланса интересов (справедливая оплата, безопасность)	Нормирование зависит от «власти» трудовых ресурсов	Нормы расширяют автономию работника-стюарда

Интегративная модель: как сочетать теории на практике

Современные исследователи приходят к выводу, что, несмотря на кажущуюся множественность мнений и различия в выводах, различные теории корпоративного управления **скорее дополняют, чем исключают друг друга**. Вопросы корпоративного управления не образуют отдельную дисциплину, но пронизывают всю теорию фирмы и теорию управления организацией, поскольку анализируют соотношение между властью и управлением.

Практическая рекомендация для магистрантов:

При разработке системы нормирования и регламентации труда в конкретной компании целесообразно использовать **ситуационный подход**, учитывающий:

1. **Характеристики компании** (размер, структура собственности, отрасль, стадия жизненного цикла).
2. **Культурный контекст** (по Хофстеде: индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, избегание неопределённости) - компетенция **УК-5.2**.
3. **Тип задач** (рутинные – инновационные, индивидуальные – коллективные).
4. **Ресурсную зависимость** (критичность трудовых ресурсов для компании, их дефицитность на рынке).

Пример интеграции (для условий российской практики):

- Для рутинных, стандартизированных производственных операций (где легко измерить результат и низки риски оппортунизма) может быть эффективна комбинация **агентская теория** (чёткие нормы, контроль) +

элементы стюардства (доверие к бригадиру/мастеру как стюарду, делегирование контроля на нижний уровень).

- Для **инновационных, творческих задач** НИОКР, проектирование, разработка ПО) более эффективна модель: **стюардская теория** (автономия, доверие, долгосрочная мотивация) + **теория стейкхолдеров** (учёт интересов разработчиков как ключевых стейкхолдеров).

- Для **компаний в условиях жёсткой ресурсной зависимости** (например, от дефицитного сырья или квалифицированных кадров) - **теория ресурсной зависимости** становится доминирующей, и нормирование труда должно учитывать «власть» владельцев критических ресурсов.

2.6 Практические выводы для специалиста по регламентации и нормированию труда

Делая вывод, следует подчеркнуть, что эволюция теорий корпоративного управления имеет прямое прикладное значение для магистрантов направления «Регламентация и нормирование труда».

Теоретическая основа	Последствия для нормирования труда
Агентская теория	Нормы - инструмент контроля и минимизации издержек. Акцент на измеримости, формализации, санкциях за отклонения.
Теория стейкхолдеров	Нормы - способ баланса интересов (акционеров, менеджеров, работников). Необходимость учитывать «справедливость» норм.
Теория ресурсной зависимости	Нормирование должно учитывать «власть» разных групп работников. Дефицитные специальности получают более «гибкие» нормы.
Теория стюардства	Нормы - рамочные, доверительные. Акцент на автономии и самонормировании. Эффективно для высококвалифицированного труда.
Интегративный подход	Выбор подхода к нормированию зависит от контекста: тип задач, культура, структура собственности, стадия развития компании.

Ключевой вывод

Выбор теоретической парадигмы корпоративного управления и, соответственно, подхода к регламентации труда не является универсальным. Он зависит от национальных и организационных культурных особенностей. Например, в культурах с высокой дистанцией власти (многие страны Азии, Ближнего Востока, Россия в определённой степени) элементы агентской теории (жёсткий контроль, формальные регламенты) могут восприниматься как норма, тогда как в культурах с малой дистанцией власти (Скандинавия, Нидерланды) более эффективна стюардская модель с высокой степенью автономии.

Понимание этой зависимости позволяет экономисту по труду не просто механически применять «лучшие практики», но адаптировать их к конкретным культурным условиям, что и составляет ядро компетенции УК-5.2.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чём заключается вклад Адама Смита в становление теории корпоративного управления? Какую проблему он впервые сформулировал?
2. Какие три типа асимметрии в отношениях принципала и агента выделяет агентская теория? Охарактеризуйте каждый из них.
3. Что такое агентские издержки? Из каких трёх компонентов они состоят?
4. Какие механизмы снижения агентских издержек предлагает агентская теория?
5. В чём состоит основное отличие теории стейкхолдеров от агентской теории?
6. Какие группы стейкхолдеров вы можете назвать и каковы их интересы в корпоративном управлении?
7. Какой вклад внесли А. Берли и Г. Минз в развитие теории корпоративного управления?
8. В чём суть теории ресурсной зависимости? Как она объясняет роль совета директоров?

9. Чем теория стюардства (stewardship theory) отличается от агентской теории?

10. Каковы современные тенденции развития теорий корпоративного управления в контексте ESG и устойчивого развития?

11. В чём заключается принципиальное отличие теории стюардства от агентской теории в понимании мотивации менеджеров?

12. Какие четыре этапа в эволюции теории стюардства можно выделить? Охарактеризуйте каждый из них.

13. Что такое «этический стюардизм» и как он расширяет классическую теорию стюардства?

14. Назовите три атрибута салиентности стейкхолдеров по модели Митчелла, Эгла и Вуда. Какие типы стейкхолдеров выделяются на основе их сочетания?

15. Как теория ресурсной зависимости объясняет роль совета директоров в корпорации?

16. Какие стратегии снижения неопределённости и зависимости предлагает теория ресурсной зависимости?

17. В чём заключается критика теории стейкхолдеров? Назовите не менее трёх направлений критики.

18. Что такое «интегративный подход» к теориям корпоративного управления? Почему современные исследователи считают его наиболее продуктивным?

19. Как выбор теоретической парадигмы корпоративного управления влияет на систему нормирования труда в компании?

20. Какое практическое значение для специалиста по регламентации труда имеет учёт культурных особенностей при выборе теоретической модели корпоративного управления?