

## 9.4. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДОЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕОРИЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Косухина М.А., аспирант, кафедра  
информационных систем в экономике

*Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет*

В статье предложен новый подход к определению понятия инновационная среда, как совокупности взаимосвязей и взаиморасположения шерхолдеров и стейкхолдеров, деятельность которых ведет к достижению общей цели, разработан механизм управления инновационной средой на базе иерархической модели ранжирования интересов стейкхолдеров, приведен обзор существующих методик ранжирования интересов стейкхолдеров и сделаны соответствующие выводы.

### ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительного изменения современного мира: интеграции национальных экономик, глобализации и развития теории управления инновациями существует необходимость реализации эффективного управления инновационной средой. Инновационная среда оказывает достаточно высокое влияние на условия инновационной деятельности и ее результат. Одним из подходов к управлению инновационной средой является подход на основе теорий корпоративного управления.

### Понятие инновационной среды с позиции теорий корпоративного управления

Согласно бизнес-словарю [1], под инновационной средой (ИС) понимается комбинация внутренней и внешней сред участника инновационного процесса. В качестве участника инновационного процесса могут выступать поставщики товаров и услуг, научно-исследовательские институты, высшие учебные заведения, инжиниринговые компании, государство [2]. Таким образом, комбинация внутренней и внешней сред компаний может рассматриваться, как инновационная среда. Инновационная среда оказывает достаточно высокое влияние на условия инновационной деятельности и ее результат. Для реализации эффективного управления инновационной средой предлагается обратиться к теории корпоративного управления.

В настоящее время существует две конкурентных теории о целях деятельности современной корпорации. Каждая из этих теорий включает в себя методику оценки вознаграждений работников, процедуры корпоративного управления, а также экономические и социальные показатели деятельности корпорации [3].

Первая из теорий – теория шерхолдеров – является традиционной. Теория шерхолдеров восходит корнями к книге А. Смита «Богатство народов» и основана на трех рассматриваемых в ней принципах [4]:

- значение «свободных» рынков;
- «невидимая» рука саморегулирования;
- важность «просвещенного эгоизма».

Теория шерхолдеров основана на экономической точке зрения, ее характеристиками являются необходимость создания ценности для владельца корпорации и минимизация социальной ответственности корпорации, а также приоритетность целей владельцев

бизнеса (шерхолдеров и стокхолдеров) перед интересами всех остальных лиц, заинтересованных в развитии корпорации. Главной идеей теории шерхолдеров является утверждение, что основная цель деятельности корпорации заключается в получении прибыли и увеличении благосостояния акционеров. Сторонники традиционной теории считают необходимым ограничить функции государства и вмешательство регулирующих органов в деятельность бизнеса, полагая, что рынки лучше всего регулируются с помощью механизма «невидимой руки», т.е. если деятельность всего бизнеса осуществляется в своих собственных интересах – максимизации прибыли, общество в целом только выиграет.

На сегодняшний день к теориям на основе теории шерхолдеров могут быть отнесены такие влиятельные теории, как теория экономических транзакционных издержек (transact costs economics, TCE) и теория агентских отношений (agency theory) [5]. Как и теория шерхолдеров каждая из рассматриваемых теории сосредоточена на максимизации эффективности деятельности корпорации: так теория TCE фокусируется на важности корпоративной иерархии и контроле за действиями сотрудников для минимизации приоритетности личных целей сотрудников перед целями корпорации; теория агентских отношений основное внимание уделяет агентскому конфликту и поиску наилучшего пути для соблюдения интересов обеих сторон с целью максимизации стоимости корпорации. Под агентским конфликтом понимается противоречие двух участников, один из которых, передает другому свои функции [6]. Существует множество разновидностей агентского конфликта. Рассмотрим наиболее распространенные:

- агентский конфликт «акционеры – кредиторы» состоит в том, что кредиторы имеют право на часть доходов предприятия в размере процентов и выплат в счет погашения основного долга, а также на активы предприятия в случае его банкротства, но контроль над решениями, от которых зависят риск и рентабельность активов, осуществляют акционеры, действующие через сотрудников предприятия;
- агентский конфликт «акционер – сотрудник» состоит в том, что собственник рискует вложенными средствами – капиталом, но может только ограниченно влиять на деятельность компании. Компания для него представляет собой инвестиционный объект. В противоположность собственникам сотрудники рассматривают владение акциями только как один аспект взаимоотношений с компанией. Для них компания – это источник заработной платы, дополнительных выплат, приобретения связей, создания собственного человеческого капитала и т.д. [7];
- агентский конфликт «сильный менеджер – разрозненный акционер» состоит в том, что в силу большого числа акционеров и отсутствия сбалансированности интересов между ними, влияние акционеров на деятельность компании значительно ослабевает, в то время, как согласованность целей сильного менеджера ведет к владению акциями, целью которого является повышение заработной платы, дополнительных выплат и т.д. [8];
- агентский конфликт «мажоритарии – миноритарии» состоит в том, что акционер корпорации (физическое или юридическое лицо), размер пакета акций которого не позволяет ему напрямую участвовать в управлении компанией (миноритарий) не имеет возможности оказать влияние на принятие инвестиционного решения из-за незначительности своей доли в корпорации. Миноритарии вынуждены следовать решениям акционеров, владеющих крупными пакетами акций (мажоритариев). Как правило, интересы миноритариев и мажоритариев не совпадают [9]. Поскольку обе теории предполагают приоритетность интересов студника над

интересам корпорации обе они сфокусированы на механизмах мониторинга деятельности менеджеров корпорации и создания стимулов для согласования интересов менеджеров корпорации с интересами владельцев корпорации с целью максимизации благосостояния владельцев бизнеса.

Помимо традиционного представления о целях деятельности современной корпорации, существуют и альтернативная теория – теория стейкхолдеров, созданная в 1965 г. Э. Фриманом. Основным положением теории стейкхолдеров выступает утверждение, что интересы различных заинтересованных лиц должны быть сбалансированы друг с другом или приведены к определенному компромиссу [10]. Согласно данной теории, стейкхолдеры рассматриваются, как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого, будет определять траекторию развития корпорации [11]. Хотя обе рассмотренные теории имеют в своей основе отличающиеся принципы, они обе сходятся в идее, что стратегической целью корпорации является улучшение своих конкурентных преимуществ. Таким образом, теория шерхолдеров и теория стейкхолдеров не являются оппозиционными, а отличаются только подходами к реализации стратегической цели. Необходимо подчеркнуть, что и теория стейкхолдеров, и теория шерхолдеров признают важность финансового успеха корпорации, а их отличие состоит в подходах к обеспечению этого успеха. Обе рассматриваемые теории относятся к теориям создания стоимости.

С точки зрения теории стейкхолдеров, корпорацию можно рассматривать, как совокупность взаимосвязанных сторон, работающих для достижения общей цели. Однако данное определение не отражает таких особенностей некоторых российских корпораций, как замкнутость, максимальная централизация и авторитарность руководства. Следовательно, возникает необходимость в учете положений теории стейкхолдеров и традиционного представления о понятии корпорация.

Таким образом под инновационной средой с позиции теорий корпоративного управления предлагается понимать совокупность взаимосвязей и взаиморасположения шерхолдеров и стейкхолдеров, деятельность которых ведет к достижению общей цели или совокупность взаимосвязей (взаимоотношений) физических лиц, юридических лиц и групп лиц отношения, между которыми подчиняются критерию баланса интересов.

### Обзор механизмов балансировки интересов стейкхолдеров

Для реализации эффективного управления инновационной средой необходимо учитывать критерий баланса интересов. Среди методик приведения к компромиссу интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров) наиболее распространенными являются следующие:

- методика Митчелла;
- матрица анализа заинтересованных сторон.

### Методика «Власть легитимность и актуальность»

Методика «Власть легитимность и актуальность» (Power, Legitimacy and Urgency, PLU) применяется для ранжирования заинтересованных сторон по приоритетам. Данная методика основана на модели значимости (Salience model, SM), которая классифицирует заинтересованные стороны согласно их значимости в корпо-

рации. Значимость одной из заинтересованных сторон основывается на трех факторах: власть, легитимность и актуальность. Методика Митчелла состоит из двух этапов: выделение наиболее важных или выдающихся участников и присвоение этим участникам определенных приоритетов [12].

Согласно модели SM существует восемь различных классов заинтересованных сторон (стейкхолдеров):

- бездействующий (dormant) (1);
- латентный (latent) (2);
- взыскательный (demanding) (3);
- доминирующий (dominant) (4);
- опасный (dangerous) (5);
- зависимый (dependent) (6);
- безусловный (definitive) (7);
- не являющийся стейкхолдером (non-stakeholders) (8) (рис. 1).

Стейкхолдеры могут быть отнесены к определенному классу при условии наличия следующих признаков: власть, легитимность, актуальность. Так, например, стейкхолдер, обладающий властью, и являющийся актуальным может быть отнесен к классу «опасные» (dangerous).

После выделения стейкхолдеров в классы, аналитик принимает решение об их приоритетности.

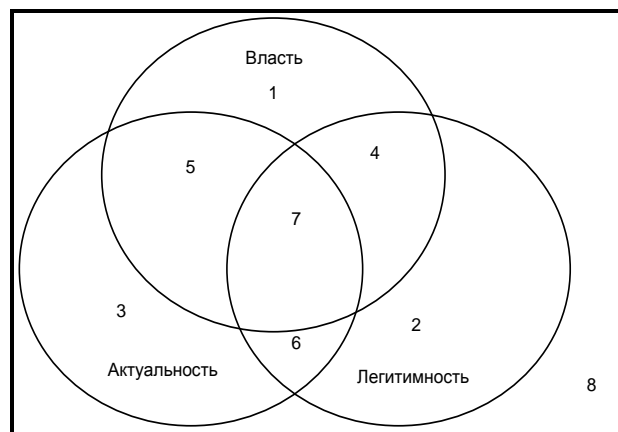


Рис. 1. Классификация заинтересованных сторон по модели значимости SM

Недостатком данной методики можно считать ее субъективность и возможность проведения подобного анализа только на регулярной основе.

### Матрица анализа заинтересованных сторон

Среди матриц анализа заинтересованных сторон наиболее распространенными являются матрица «власть – динамизм» (power-dynamism) и «власть – интерес» (power-interest), разработанные в 1986 г. Gardner и 1991 Mendelow соответственно. Данные матрицы позволяют присвоить приоритет стейкхолдерам в зависимости от отнесения их к определенным группам и тем самым, сбалансировать интересы [13].

В матрице «власть – динамизм» (power-dynamism) существует четыре группы стейкхолдеров A, B, C, D, каждая из которых рассматривается с учетом двух критериев: власть и динамизм (рис. 2). Метриками для данных критериев выступают понятия «высокий» и «низкий». В зависимости от значения критериев стейкхолдер может быть отнесен к одной из групп. Например при высоком динамизме и высокой власти, стейкхолдер может быть отнесен к группе D «Наибольшие

опасности или возможности» и приоритетность данной группы является наивысшей.

		Динамизм	
		Низкий	Высокий
Власть	Низкая	<b>А</b> Существует несколько проблем	<b>В</b> Непредсказуемый, но управляемый
	Высокая	<b>С</b> Сильный, но предсказуемый	<b>Д</b> Наибольшие опасности или возможности

Рис. 2. Матрица «Власть-Динамизм»

Матрица «Власть – Интерес» (power-interest) состоит также из четырех групп, к которым могут быть отнесены стейкхолдеры с целью присвоения им определенного ранга, отличие данной матрицы состоит в критериях, применяемых к ранжированию стейкхолдеров по приоритетам: «власть» и «интерес».

Недостатками матриц ранжирования стейкхолдеров по приоритетам является субъективность оценки и отсутствие зависимости ранга стейкхолдера от стратегических целей развития компании.

Таким образом, в результате исследования механизмов балансировки интересов стейкхолдеров, можно сделать вывод о необходимости разработки механизма ранжирования интересов стейкхолдеров по приоритетам с учетом вариативности стратегических целей развития корпорации.

### Иерархическая модель управления инновационной средой

На базе теории стейкхолдеров в сочетании с методом анализа иерархий (МАИ), разработана модель ранжирования интересов стейкхолдеров.

Пусть  $X = \{X_1, \dots, X_n\}$  – интересы стейкхолдеров, которые оцениваются набором критериев – стратегическими целями развития корпорации. Задача оптимизации, решаемая с помощью МАИ, представляется лицом, принимающим решение (ЛПР) в виде особой структуры – иерархии:

- на низшем уровне располагаются решения (интересы стейкхолдеров), которые необходимо ранжировать по предпочтениям ЛПР;
- на промежуточных уровнях задаются подкритерии (стратегические цели развития корпорации).

Задача принятия решения здесь сводится к задаче ранжирования решений по степени их предпочтительности, с учетом подделей (рис. 3).

Для фиксации экспертных оценок использована шкала относительной важности Саати. В иерархии выделяются элементы двух типов: элементы-«родители» и элементы-«потомки». Элементы-«потомки» представляют собой декомпозицию на соответствующие элементы вышестоящего уровня иерархии, являющиеся по отношению к первым элементами-«родителями». Матрицы парных сравнений строятся для всех элементов-«потомков», относящихся к соответствующему элементу-«родителю». Элементами-«родителями» мо-

гут являться элементы, принадлежащие любому иерархическому уровню, кроме последнего.

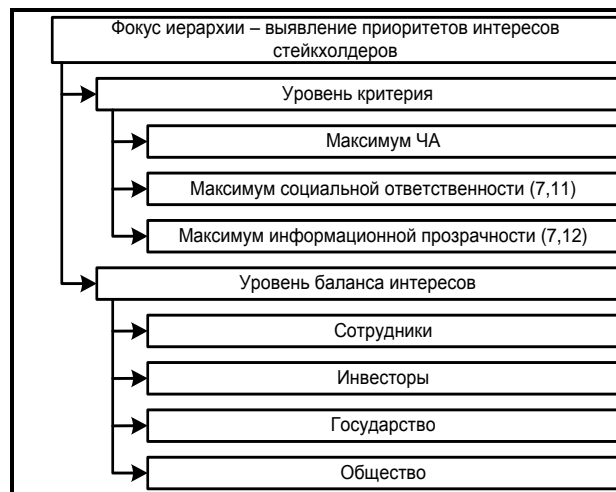


Рис. 3. Иерархическая модель ранжирования интересов стейкхолдеров

После расстановки балльных оценок в пределах одной матрицы парных сравнений, прямая обработка данных иерархии подразумевает нормирование полученных оценок и вычисление вектора приоритетов (1):

$$n_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum a_{ij}},$$

где  $n_{ij}$  – нормирование балльной оценки в каждой ячейке матрицы парных сравнений;

$a_{ij}$  – балльная оценка попарного сравнения элементов определенного уровня иерархий;

$\sum a_{ij}$  – агрегированная балльная оценка в пределах каждого столбца матрицы (2).

$$w = \frac{\sum n_{ij}}{k},$$

где  $w$  – вектор приоритетов, определенный для каждого элемента определенного уровня иерархии;

$\sum n_{ij}$  – агрегированная величина нормированных балльных оценок в пределах каждой строки матрицы;

$k$  – количество элементов уровня иерархии, сравниваемых в рамках данной матрицы.

В результате прямой обработки данных иерархии, получены итоговые значения для каждого уровня по каждому элементу. Обработка данных иерархии в обратном порядке начинается со 2-го уровня иерархии и подразумевает учет векторов приоритетов, полученных на вышестоящих уровнях. Вычисления проводятся путем перемножения соответствующих векторов и матриц.

Метод анализа иерархий предполагает проверку согласованности полученных матриц, посредством расчета отклонения реального (максимального) собственного числа матрицы от соответствующего собственного числа для идеальной матрицы. Рассогласованность реальной матрицы характеризует уровень доверия к полученным результатам. Чем больше это отличие, тем меньше доверие. Такой внутренний инструмент проверки качества обрабатываемых экспертных оценок составляет преимущество МАИ.

Результаты апробации МАИ для ранжирования интересов стейкхолдеров для ООО «Далаком» приведены в табл. 1, 2, 3.

Таблица 1

**РЕЗУЛЬТАТ ПОПАРНОЙ БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ДЛЯ РАНЖИРОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ООО «ДАЛАКОМ» (ПРЯМОЕ ПРОХОЖДЕНИЕ ИЕРАРХИИ: 1-ОЕ ДЕЙСТВИЕ)**

Интересы стейкхолдеров	Сотрудники	Инвесторы	Государство	Общество
Сотрудники	1,0	0,2	3,0	5,0
Инвесторы	5,0	1,0	7,0	3,0
Государство	0,3	0,1	1,0	5,0
Общество	0,2	0,3	0,2	1,0
Итоговая оценка	6,5	1,6	11,2	14,0

Таблица 2

**РЕЗУЛЬТАТЫ НОРМИРОВАНИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВЕКТОРА ПРИОРИТЕТОВ ДЛЯ 1-ГО УРОВНЯ ИЕРАРХИИ – РАНЖИРОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ООО «ДАЛАКОМ» (ПРЯМОЕ ПРОХОЖДЕНИЕ ИЕРАРХИИ – 2-Е ДЕЙСТВИЕ)**

Стейкхолдеры	Стейкхолдеры				Суммарное значение	Вектор приоритетов
	Сотрудники	Инвесторы	Государство	Общество		
Сотрудники	0,158	0,149	0,153	0,231	0,691	0,17275
Инвесторы	0,673	0,521	0,636	0,342	2,172	0,543
Государство	0,053	0,106	0,091	0,188	0,438	0,1095
Общество	0,116	0,224	0,120	0,239	0,699	0,17475
Суммарное значение	1	1	1	1	X	1

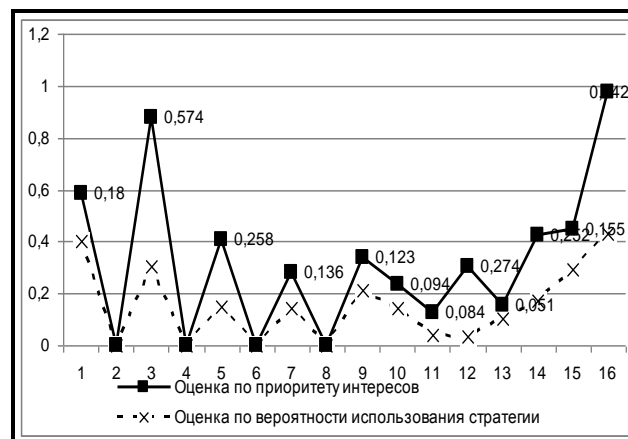
Таблица 3

**РАНЖИРОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ С УЧЕТОМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ**

№	Стейкхолдеры	Стратегическая цель развития корпорации	Оценка по вероятности использования стратегии	Оценка по приоритету интересов
1	Сотрудники	Максимум ЧА	0,403	0,180
2	Инвесторы	Максимум ЧА	0,302	0,574
3	Государство	Максимум ЧА	0,151	0,258
4	Общество	Максимум ЧА	0,144	0,136
5	Сотрудники	Максимум социальной ответственности	0,215	0,123
6	Инвесторы	Максимум социальной ответственности	0,141	0,094
7	Государство	Максимум социальной ответственности	0,040	0,084
8	Общество	Максимум социальной ответственности	0,033	0,274
9	Сотрудники	Максимум информационной прозрачности	0,103	0,051
10	Инвесторы	Максимум информационной прозрачности	0,174	0,252
11	Государство	Максимум информационной прозрачности	0,291	0,155
12	Общество	Максимум информационной прозрачности	0,432	0,542

В зависимости от приоритетности стратегии развития корпорации изменяются и приоритеты интересов стейкхолдеров. Так, например, при вероятности использования стратегии развития корпорации «максимум чистых активов» равной 30,2 %, значение приори-

тета интересов инвесторов будет наибольшим, равным 0,574 (рис. 4). Это означает, что при выборе стратегии развития корпорации «максимум чистых активов» приоритетность интересов инвесторов является преобладающей, тогда как приоритетность интересов общества практически равна нулю. Еще одной из ключевых стратегий развития корпорации является стратегия «Максимум информационной прозрачности», поскольку показатель информационной прозрачности является основным в методиках рейтинговых агентств таких, как Moodies и S&P. Согласно разработанной модели при выборе данной стратегии развития корпорации, наибольшую приоритетность имеют интересы общества.



**Рис. 4. Взаимозависимость вероятности использования стратегии и приоритета интересов стейкхолдеров**

**Выводы**

В результате исследования теории управления инновациями, теории о целях деятельности современной корпорации, понятий теории стейкхолдеров, теории шерхолдеров, предложен новый подход к определению понятия инновационной среды, как совокупности взаимосвязей и взаиморасположения шерхолдеров и стейкхолдеров, деятельность которых ведет к достижению общей цели или совокупности взаимосвязей (взаимотношений) физических лиц, юридических лиц и групп лиц отношения, между которыми подчиняются критерию баланса интересов.

Приведен обзор методик балансировки интересов стейкхолдеров, позволяющий сделать вывод о субъективности существующих методик, а значит невозможности их применения для осуществления эффективного управления инновационной средой.

Разработан механизм управления инновационной средой на базе иерархической модели ранжирования интересов стейкхолдеров, особенностью которой является не только учет мнения эксперта о приоритетности интереса стейкхолдера, но и зависимость ранга этих интересов от вероятности выбора различных стратегических целей развития инновационной среды, внесенных в модель, что выгодно отличает рассматриваемую модель от существующих моделей, рассмотренных выше.

*Косухина Мария Александровна*

## Литература

1. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Под общ. ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 1168 с.
2. [Электронный ресурс] <http://chaliev.ru/innovations/innovation-participants.php#demand>
3. С. Гошал. «Плохие теории управления и разрушение хороших управленческих практик» / *Academy of Learning and Education* №4 (2005), с. 75-91.
4. М.К. Дженсен. «Максимизация стоимости. Теория стейкхолдеров» *Business Ethics Quarterly* №12 (2002), с. 235-247.
5. Ж.Х. Дэвис, Ф.Д.Скурман, Л.Доналдсон, «Руководство к теориям управления» *Academy of Management Review* №22 (1997), с. 20-47.
6. К. Гришин. Миноритарии и мажоритарии: когда, кого и от чего защищать. «Акционерный вестник», №10 (78) 2010 .
7. [Электронный ресурс] <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2006/wp06204.pdf>
8. А.Н. Асаул, В.И. Павлов Менеджмент корпорации и корпоративное управление СПб.: Гуманистика, 2006., 328 с.
9. Попов И.М. Перспективы защиты прав миноритарных акционеров // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена*, 2009 №110 с. 149-153.
10. Милтон Фридман, «Социальная ответственность в бизнесе, как путь к увеличению прибыли» *New York Times Magazine*, September 13, 1970, с. 111-113.
11. Роналд Фриман. «Стратегический менеджмент: подход на основе стейкхолдеров» – Boston: Pitman, 1984. – с.122-126.
12. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика – М.: Аспект пресс, 2002. – 415 с.
13. Роналд К. Митчел, Брэдли Р. Агл, Донна Джей Вуд «На пути к теории выявления заинтересованных сторон: Описание правила что и кого действительно нужно учитывать». *Руководство к теории стейкхолдеров // The Academy of Management Review*, том 22, №4, 1997. – с. 853.

## Ключевые слова

Инновационная среда; теория стейкхолдеров; баланс интересов; управление инновациями.

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья аспиранта кафедры информационных систем в экономике СПбГЭУ Косухиной Марии Александровны «Управление инновационной средой с использованием теорий корпоративного управления» содержит интересный и актуальный материал и посвящена результатам исследования понятийного аппарата теории управления инновациями и методического обеспечения управления инновационной средой. Проблема управления инновационной средой рассмотрена отечественными и зарубежными исследователями не достаточно полно. Вопросы управления инновационной средой необходимо изучать в комплексе методов и моделей теории управления инновациями, теории менеджмента, теории принятия решений и отечественных разработок в области управления. Управление инновационной средой с точки зрения теорий корпоративного управления предполагает рассмотрение ключевых вопросов формирования и развития инновационной среды с учетом интересов стейкхолдеров и шерхолдеров. Сложность управления инновационной средой и состоит в обеспечении учета баланса интересов для решения конфликтных ситуаций, в том числе агентских конфликтов.

В статье предложен оригинальный подход к управлению инновационной средой на основе иерархической модели ранжирования интересов стейкхолдеров, а также новый подход к определению понятия инновационная среда.

Таким образом, статья Косухиной Марии Александровны может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Барыкин С.Е., д.э.н., профессор кафедры логистики и организации перевозок Санкт-Петербургского государственного экономического университета*