

ОРГАНИЗАЦИЯ УСТОЙЧИВОГО КОРПОРАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМАХ

В. А. Кириллова

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы,
Москва, Россия

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью формирования алгоритма выявления стейкхолдеров и каналов связи с ними, что позволило бы снизить издержки и проконтролировать риски, сопровождающие данный процесс в целом и в рамках бизнес-экосистем в частности. В статье подробно описан процесс корпоративного взаимодействия с выделением и раскрытием содержания основных его этапов. На основе анализа существующих подходов к организации корпоративного взаимодействия, представленных в ряде научных трудов, автором предложена матрица, в которой отражена структура взаимовыгодного обмена ресурсами и выгодами для участников корпоративных отношений. Выделены основные ситуации, возникающие в процессе корпоративного взаимодействия. Их анализ позволяет выявить интересы стейкхолдеров, понимание которых приводит к достижению баланса, лежащего в основе эффективного корпоративного взаимодействия. Опираясь на сделанные выводы о природе процесса взаимодействия, автором предложена методика формирования технологий устойчивого корпоративного взаимодействия в бизнес-экосистемах.

Ключевые слова: устойчивое развитие, стейкхолдеры, заинтересованные стороны.

ORGANIZATION OF SUSTAINABLE CORPORATE INTERACTION IN BUSINESS-ECOSYSTEMS

Valeria A. Kirillova

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba,
Moscow, Russia

Topicality of the subject is stipulated by the necessity of working-out algorithms to identify stakeholders and channels of communication with them, which could help cut costs and control risks present in the process in general and within the frames of business-ecosystems in particular. The article describes in detail the process of corporate interaction and identifies structure of its key stages. By analyzing the current approaches to organization of corporate interaction provided in a number of academic works the author put forwards a matrix, which shows the structure of mutually beneficial exchange of resources and profits for participants of corporate interaction. This analysis gives an opportunity to find out stakeholders' interests, understanding of which can lead to the balance underlying the efficient corporate interaction. Using the conclusions on nature of the interaction process the author elaborated methodology of building technologies of sustainable corporate interaction in business-ecosystems.

Keywords: sustainable development, stakeholders, concerned parties.

Системы управления устойчивостью в организации включают в себя ряд компонентов, в том числе:

- формулирование стратегии устойчивого развития, включая цели, принципы и планы действий;
- управление рисками и возможностями, связанными с экологическими, соци-

альными и экономическими аспектами бизнеса;

- мониторинг и отчетность по показателям устойчивости;
- вовлечение заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процесс устойчивого управления;

– развитие и внедрение инноваций, способствующих устойчивому развитию организации.

Обнаруженный в ходе исследования разрыв между целями устойчивого корпоративного взаимодействия и возможностями его полноценного осуществления в компаниях определяет поиск методических инструментов, упорядочивающих и регламентирующих процесс поддержания эффективного взаимодействия компании с заинтересованными в ее деятельности лицами.

В компаниях стандартный процесс взаимодействия со стейкхолдерами включает следующие этапы:

1. Идентификация стейкхолдеров: определение всех заинтересованных сторон, которые могут быть затронуты деятельностью компании.

2. Анализ интересов и потребностей стейкхолдеров: изучение целей, ожиданий и влияния каждой группы стейкхолдеров на компанию.

3. Разработка стратегии взаимодействия: определение способов общения и взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров, чтобы эффективно удовлетворять их потребности.

4. Реализация планов по взаимодействию: установление каналов коммуникации, проведение встреч, консультаций и других мероприятий для поддержания отношений со стейкхолдерами.

Несмотря на выработанное практикой корпоративного взаимодействия понимание логики данного процесса, он не имеет научно обоснованных алгоритмов осуществления, позволяющих контролировать риски и сокращать издержки за счет оптимизации выбора стейкхолдера и канала связи с ним.

Рассмотрим подробнее содержание типовых этапов процесса корпоративного взаимодействия, представленных выше.

Идентификация стейкхолдеров – довольно подробно изученный в науке и практике процесс, подразумевающий анализ коммуникаций и обратной связи, про-

ведение опросов и интервью, анализ открытых данных и социальных сетей, проведение фокус-групп и обработки экспертных мнений. Большое распространение получили методы идентификации стейкхолдеров по матрице влияния и силе интереса, которая позволяет определить их уровень влияния и заинтересованности в проекте или организации и построение стратификации, отражающей их позиции в зависимости от тесноты и частоты связи с компанией.

Вместе с тем доказано, что ESG-факторы, помимо того, что сами существенно влияют на деятельность компании, создавая риски, еще меняют важность и значимость ее традиционных рисков [2]. Однако, как показало проведенное исследование, ESG-факторы имеют недостаточный уровень учета в деятельности компаний.

Анализ интересов и потребностей стейкхолдеров также требует новых подходов к детализации их ценностных установок. Специфика данного анализа заключается в учете разнообразия заинтересованных сторон, их ожиданий и потребностей, а также понимании того, как влияют эти факторы на принимаемые решения и стратегию компании. Кроме того, необходимо уметь адаптировать методы анализа в зависимости от конкретного контекста и целей исследования.

Современный мир бизнеса довольно сложен с точки зрения понимания глубинных интересов, движущих участниками корпоративных отношений. Нередко можно столкнуться с манипулятивными действиями его акторов. Бывает сложно выделить для анализа ключевые фигуры принятия решений, которые далеко не всегда наделены формальной властью, но фактически являются проводниками решений от лица компании. Их реальные цели могут не совпадать с декларируемыми. Вместе с тем за противоположными позициями нередко кроются обоюдные интересы. Это положение иллюстрирует классический кейс, когда два предприни-

мателя конкурировали в покупке орехов, причем одному из них была нужна скорлупа, а другому – ядро. Но, не вступив друг с другом в переговоры, они повышали цену торгов, в то время как договорившись могли бы купить орехи по адекватной рыночной цене. Поэтому организация устойчивого корпоративного взаимодействия должна включать анализ поведения стейкхолдеров, их обращения, реакции на решения компании, медиаторство.

Более того, организационный менталитет начинающих компаний-стартапов, чья деятельность подразумевает инновационные прорывы бизнесов в сфере информационно-коммуникационных технологий и ряда других, предполагает амбициозные цели, что сильно влияет на приоритеты их корпоративных интересов.

Процесс выработки корпоративной стратегии также подразумевает планирование технологий взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами. Главной задачей корпоративного центра здесь становится обеспечение прозрачности коммуникационных процессов, так как стейкхолдеры будут чувствовать себя сопричастными только в том случае, если будут уверены, что компания регулярно информирует их о важных в отношении их интересов решениях и изменениях.

Создание партнерских отношений и взаимовыгодное сотрудничество являются неотъемлемыми компонентами среды устойчивого корпоративного взаимодействия. Поэтому необходимы разработка индивидуальных подходов к каждой группе стейкхолдеров, объяснение им реалистичных возможностей и ограничений во избежание недопонимания, учет мнений и обратной связи для улучшения процессов.

Еще одним важным компонентом организации устойчивого корпоративного взаимодействия является выбор каналов эффективной коммуникации и проведение переговоров, встреч, консультаций и других мероприятий для поддержания отношений со стейкхолдерами. Такими каналами могут быть электронная почта, соци-

альные сети и блоги, тематические и событийные конференции, проводимые как в онлайн-, так и офлайн-формате, Интранет и цифровые платформы для обмена информацией, пресс-релизы, интервью, трансляция мнений авторитетных специалистов, отчеты и презентации. Выбор оптимального коммуникационного канала зависит от целей коммуникации, аудитории стейкхолдеров и особенностей проекта или компании.

Экономическая сущность корпоративного взаимодействия достаточно полно, на наш взгляд, раскрыта в работе М. В. Самосудова¹. Его идея баланса интересов строится на ресурсном обмене между компанией и стейкхолдерами. Данные ресурсы достаточно подробно классифицированы по критериям:

1) *природы* (материальные, информационные, интеллектуальные, социальные, пространственные, временные);

2) *степени значимости* (ключевые и дополнительные, системные и человеческие);

3) *степени расходования* (расходуемые в процессе деятельности; нерасходуемые, но требующие обновления; нерасходуемые ресурсы);

4) *функционального назначения* (для привлечения и удержания участников корпоративных отношений (УКО), обеспечивающие коммуникации с УКО, адаптацию системы к внешней среде, организационные ресурсы);

5) *взаимной зависимости ресурсов* (зависимые от комплементарных ресурсов, комплементарные ресурсы, независимые ресурсы);

6) *активности* (активные и пассивные);

7) *возможности получения* (получаемые извне, производимые в корпоративной системе);

8) *дефицитности* (дефицитные, условно недефицитные, недефицитные ресурсы).

Рассматривая корпоративное взаимодействие с точки зрения ресурсного обме-

¹ См.: Самосудов М. В. Теория корпоративного взаимодействия и устойчивость корпоративных систем : учебное пособие. – М., 2016.

на, следует поддержать точку зрения О. Уильямсона о зависимости формы взаимодействия от специфичности ресурса, которая сводится к следующему:

1) ресурс общего назначения может быть перенесен от одного экономического агента к другому без потери своей стоимости;

2) при наличии издержек переноса ресурс теряет часть своей стоимости;

3) специфический ресурс, созданный под конкретную ситуацию взаимодействия, влечет значительные безвозвратные издержки [5].

К этим трем описанным О. Уильямсоном ситуациям, на наш взгляд, можно добавить следующие:

– передача ресурса, требующего издержек, компенсируется;

– специфический ресурс, по О. Уильямсону, может быть растрачиваем в ходе инновации;

– в ходе ресурсного обмена возможно возникновение дополнительного эффекта, не связанного с затратами.

Представляет интерес точка зрения О. Ю. Кирилловой [3], разработавшей логистическое представление о строении каналов корпоративного взаимодействия. Типовая схема взаимодействия предполагает 5 типовых ситуаций в зависимости от количества передаваемых ресурсов и каналов (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Типовые ситуации ресурсного обмена при корпоративном взаимодействии*

Количество ресурсов	Количество каналов	Количество стейкхолдеров
1. Один ресурс	Один канал	Один стейкхолдер
2. Один ресурс	Один канал	Несколько стейкхолдеров
3. Один ресурс	Несколько каналов	Несколько стейкхолдеров
4. Несколько ресурсов	Один канал	Несколько стейкхолдеров
5. Несколько ресурсов	Один канал	Один стейкхолдер

* Источник: [3].

Признавая классификацию М. В. Самосудова достаточно полной, будем опираться на нее, используя понятие ресурсного обмена. Он определил два условия, при которых корпоративная система будет устойчивой:

1) надлежащее информирование участников корпоративных отношений (УКО – синоним термина «стейкхолдеры»);

2) достижение баланса интересов между компанией и ее стейкхолдерами.

Для управления процессом обмена ресурсами компании и стейкхолдеров предлагаем типовую матрицу соответствия ресурсов и выгод участников корпоративных отношений, структурирующую представление о взаимовыгодном обмене (табл. 2).

Соглашаясь с теоретическими представлениями М. В. Самосудова об основах корпоративного взаимодействия и устойчивости корпоративных систем, считаем, что понятие устойчивости корпоративного взаимодействия должно быть актуализировано с учетом требований концепции устойчивого развития и появления новой формы интеграции компаний в бизнес-среде – экономических экосистем и возможностей получения синергетических эффектов от взаимодействия на базе их цифровых платформ. Теоретически сущность синергетического эффекта состоит в превышении суммы свойств системы над арифметической суммой свойств составляющих ее элементов.

Типовая матрица соответствия ресурсов и выгод участников корпоративных отношений

Вид ресурса, необходимого компании для ведения деятельности	Акцент направленности интереса	Выгоды, предоставляемые компанией в обмен на ресурс
1. Финансовые	←→	Рост стоимости акций, дивиденды
2. Интеллектуальные	←	Оплата услуг, инновации, новые технологии, новые продукты
3. Кадровые	←	Рабочие места, налоги
4. Техничко-технологические	←	Оплата услуг, внедрение ответственных технологий
5. Материальные (земля, здания, сооружения, сырье, полуфабрикаты и т. п.)	←	Арендная плата, оплата поставок, налоги
6. Социальные (репутация, общественное мнение и пр.)	←→	Качественная продукция, инфраструктурные и социальные проекты
7. Знаниевые	←	Инновации, развитие талантов

Если рассматривать совокупность информационных и ресурсных каналов взаимодействий в качестве элементов бизнес-экосистемы, то вполне логично допустить, что их оптимальная организация может создавать дополнительные синергетические эффекты, выступающие мощными мотиваторами к взаимодействию между ее участниками. К типовым случаям их образования можно отнести:

- партнерство между компаниями, где каждая сторона приносит свои уникальные ресурсы и компетенции, что позволяет им совместно создавать ценность, недоступную каждой из них по отдельности;
- использование современных технологий для автоматизации процессов и обмена данными между компаниями, что повышает эффективность и скорость выполнения задач;
- общее использование ресурсов, таких как оборудование, персонал или инфраструктура, что снижает издержки и улучшает конкурентоспособность партнеров;
- создание инновационных продуктов или услуг путем объединения знаний и опыта различных участников экосистемы, что способствует росту и развитию бизнеса.

В динамичной экономической среде, подверженной резкой смене внешних условий функционирования, управление взаимодействием со стейкхолдерами

должно начинаться с актуализации их состава [4] и осуществляться на основании ключевых признаков, таких как:

- уровень ответственности компании перед стейкхолдером;
- степень влияния стейкхолдера на компанию;
- степень непосредственной близости к компании;
- степень зависимости стейкхолдера от компании;
- уровень представительности по отношению к компании;
- уровень интереса компании к стейкхолдеру;
- уровень интереса стейкхолдера к компании [3].

Актуализированный перечень стейкхолдеров должен быть проверен на соблюдение стандартов экологической и социальной ответственности, ответственного инвестирования, ответственных цепочек поставок и т. д. Соответствие им является необходимым, но не достаточным условием устойчивого корпоративного взаимодействия, так как его основу определяют экономические интересы или результативный обмен ресурсами между компанией и стейкхолдерами. Далее формирование технологии устойчивого корпоративного взаимодействия должно строиться в зависимости от следующих возможных ситуаций:

1. Стейкхолдер обладает ресурсом для обмена с компанией, но у компании нет интереса к данному ресурсу.

2. У компании есть интерес к ресурсу стейкхолдера, но у стейкхолдера есть альтернатива использования ресурса.

3. Ресурс стейкхолдера не дефицитен, и у компании есть альтернатива привлечения данного ресурса.

4. У стейкхолдера нет ресурса для обмена с компанией, но сила его влияния на бизнес компании высока.

5. У стейкхолдера нет ресурса, но есть высокий интерес к взаимодействию с компанией.

6. Ресурс стейкхолдера востребован компанией, и у нее нет альтернативы его привлечения (рисунок).

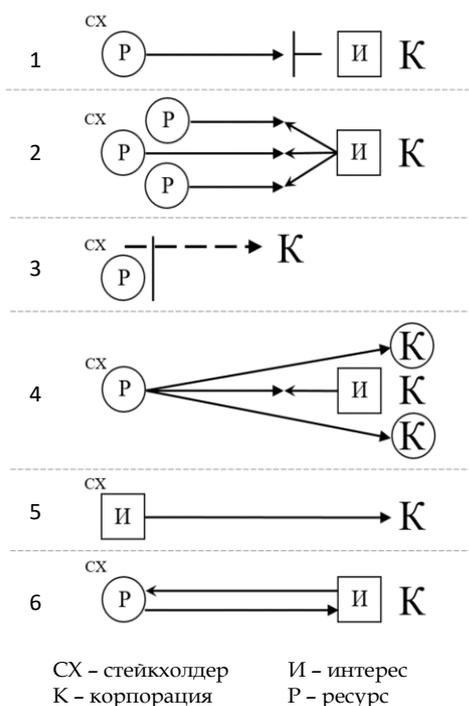


Рис. Схематическое представление ситуаций устойчивого корпоративного взаимодействия

Данные ситуации описывают поле взаимодействия компании со стейкхолдерами в отношении ресурсного обеспечения ее деятельности. Каждая из них требует отдельного подхода к формированию технологии устойчивого взаимодействия со стейкхолдером, но для этого нужно четкое

понимание их интересов. Выявление интересов стейкхолдера к компании позволяет понять его ожидания от взаимодействия. Это необходимо для достижения баланса интересов.

В первой из вышеописанных ситуаций пренебрежение интересом стейкхолдера может быть чревато передачей ресурса конкуренту, что укрепит позиции последнего. Возможно, данный стейкхолдер связан с другими стейкхолдерами компании (поставщиками, партнерами), поэтому целесообразно отдать предпочтение вовлечению именно его ресурса в процессы компании, так как это усилит связи и повысит эффективность взаимодействия с другими стейкхолдерами.

Вторая ситуация требует маркетингового анализа: сколько акторов рынка предлагают идентичный ресурс, является ли он дефицитным, как скоро можно привлечь данный ресурс в процессы компании. Помимо ресурса необходимо составить характеристику самого стейкхолдера на предмет финансовой устойчивости и соответствия ESG-критериям. Важен также просчет тех участников рынка, кто может привлечь данный ресурс на предмет того, не ослабит ли положение компании уход ресурса в другую компанию и какие риски это повлечет за собой.

Третья ситуация только на первый взгляд может показаться безрисковой: она требует анализа рынка и просчета наличия ресурса в перспективе. Так, например, введение санкций резко сократило возможности бесперебойного функционирования многих компаний, а наличие заранее подготовленной альтернативы могло бы сгладить последствия «ресурсного голода».

Четвертая ситуация ставит систему корпоративного управления в режим латентной готовности к устойчивому взаимодействию, так как стейкхолдер, обладающий сильным влиянием на бизнес компании, при определенном стечении обстоятельств будет вынужден взаимодействовать с ней. Эффективность такого взаимо-

действия будет зависеть от подготовленности канала информационного обмена со стейкхолдером, например, выбор со стороны органов исполнительной власти в качестве исполнителя тендера социально ответственной и с прозрачной отчетностью строительной компании.

Пятая ситуация требует от системы корпоративного взаимодействия формирования резерва участников корпоративных отношений. Наличие мотива к взаимодействию у стейкхолдера выступает важной составляющей эффективности потенциального ресурсного обмена. В этом случае взаимодействие при условии актуальности стейкхолдера может осуществляться практически безбарьерно и на условиях компании. Например, при отказе от поставок крупного поставщика компания может быстро заменить его мотивированными к взаимодействию компаниями малого и среднего бизнеса.

Шестая ситуация предполагает задействование максимального арсенала технологий корпоративного взаимодействия, так как в данном случае компания сильно зависит от ресурса стейкхолдера.

Идентификация интересов стейкхолдеров позволяет их сгруппировать по видам технологий взаимодействия. Наличие цифровых платформ в экосистемах как основы взаимодействия расширяет возможности быстрой доставки информационного контента до целевого получателя и удешевляет процесс взаимодействия: весь обмен мнениями, данными, документами, инновациями происходит в цифровой среде. При этом эффект усиливается за счет экосистемного подхода к организации связей участников бизнес-экосистемы.

В бизнес-экосистеме отношения участников образуют сложную сеть взаимосвязей и взаимозависимостей [1], настолько плотную и многовариантную, что иногда канал передачи информации невозможно проследить. Большую роль здесь играют социальные связи и институты, формирующие различные нормы. Наличие институтов обеспечивает устойчивость и ста-

бильность функционирования и развития бизнес-экосистем, гарантирует защиту прав и интересов их участников. За счет социальных связей происходит социальное и культурное встраивание в бизнес-процессы участников, контроль справедливости, оценка баланса взаимодействия и пр.

В настоящее время исследования бизнес-экосистем отчетливо показали, что главная ценность человеческого ресурса в экосистемном подходе к управлению – знания, причем неотделимые от их носителя, такие как профессиональные навыки, опыт, интуиция. Их роль в создании эффективных межорганизационных отношений гораздо выше, чем формально фиксируемых. Специфичность знаниевого ресурса также должна учитываться при организации устойчивого корпоративного взаимодействия.

Вместе с тем бизнес-экосистема как особая форма организационной интеграции не только предполагает получение выгод участниками от обмена ресурсами, но и предоставляет возможность получения различных эффектов от взаимодействия, таких как синергетический, сетевой, эффект совместной инфраструктуры, эффект масштаба и др. Эти эффекты могут быть выражены для компании тройко: снижение расходов, увеличение прибыли, расширение доступа к инвестициям.

Взаимодействие участников корпоративных отношений в бизнес-экосистеме с точки зрения организации можно распределить на три составляющие: нормативную, рыночную и функциональную (оперативную).

Нормативная, или институциональная, составляющая проявляется в совокупности и сочетании формальных и неформальных норм: федеральных, региональных, отраслевых, норм их кодекса корпоративного поведения. С развитием цифровизации бизнес-процессов появляются еще не регулируемые законодательством нормы делового общения и этикета в электронной среде. Все они предназначены для регулирования корпоративных отношений

между участниками. Причем необходимо отметить опережающую и возрастающую роль неформальных норм.

Рыночная, или контролирующая, составляющая имеет ряд аналогий с «невидимой рукой» А. Смита. Но в то время, когда он эмпирически наблюдал действие законов рыночной экономики, не было аналитических возможностей big data, с появлением которых управляющая роль рынка получила вполне конкретное обоснование, проявляющееся в опережающем формировании потребностей в соответствии с трендами потребительских предпочтений. Тенденции рынка (слияния и поглощения) и деятельность отдельных его хозяйствующих субъектов контролируются различными организациями и структурами: Банком России, Казначейством России, ФАС России и т. д. в зависимости от отраслевой принадлежности и структуры капитала корпорации.

Функциональная составляющая включает набор инструментов для осуществления деятельности корпорации: методики организации процессов, мотивационные модели, методы взаимодействия руководства и подчиненных – все то, что составляет уникальный набор средств достижения стратегических целей корпорации, начиная с совета директоров, включая систему менеджмента, и заканчивая уровнем оперативного руководства основным производственным процессом.

Важнейшим отличительным свойством взаимодействия на разных уровнях в бизнес-экосистемах можно считать процессы, связанные с освоением и использованием скрытых и открытых знаний, так как именно многомерная пространственная организация и возможность быстрого доступа к информации делают возможным осуществление процессов социализации (получение знания без формальной передачи информации по принципу «делай как я»); экстернализации (вывод скрытого знания в открытую форму); интернализации (процесс, обратный экстернализации, превращение формализованного знания в

неформализованное методом обучения на практике, наставничества) и комбинирования (процесс структурирования и систематизации разрозненных массивов информации в целях нахождения причинно-следственных связей, установления отношений взаимозависимости, вложенности, включенности).

G-составляющая (корпоративное управление) играет ведущую роль при реализации двух других компонентов устойчивого развития, так как именно система корпоративного управления разрабатывает политики и запускает процессы регулярного и своевременного раскрытия информации, согласования интересов компании и стейкхолдеров, управления рисками. Вместе с тем ее нельзя рассматривать в отрыве от системы менеджмента, которая отвечает за реализацию данных функций. С точки зрения организации устойчивого корпоративного взаимодействия целесообразно выделить три управленческих блока: иницируемый на уровне совета директоров, реализуемый в системе менеджмента и блок дополнительных функций, сопровождающих и/или поддерживающих процессы устойчивого взаимодействия.

Совет директоров вне зависимости от того, сформирован или нет в его составе комитет по устойчивому развитию, должен инициировать и контролировать состав ключевых стейкхолдеров, ресурсы которых необходимы для реализации корпоративной стратегии компании, а также состав потенциальных стейкхолдеров, мотивированных на взаимодействие, в особенности тех, кто способен оказывать существенное влияние на деятельность компании. Для осуществления этой задачи при совете директоров может быть создан кросс-функциональный орган – комиссия по актуализации состава стейкхолдеров. Рекомендуемая частота пересмотра состава стейкхолдеров – один раз в полгода или по факту события, меняющего характер взаимодействия и баланс интересов.

Определение состава стейкхолдеров приводит к пониманию видов ресурсов и

технологий взаимодействия, что дает возможность постановки задач по их реализации уже в системе менеджмента. Важно, чтобы существовал единый центр, координирующий взаимодействие, например, департамент устойчивого развития, который будет адресно распределять задачи функциональным подразделениям системы менеджмента. Это возможно на основе

понимания того, какие ресурсы компания получает от стейкхолдера и по какому каналу осуществляется взаимодействие с ним. Контроль и координация результатов взаимодействия должны осуществляться на уровне департамента, он же должен разрабатывать корректирующие воздействия в случае отклонений от поставленных показателей и целей.

Список литературы

1. Блинков И. О. Управление междисциплинарным взаимодействием организаций в экосистеме : дис. ... канд. экон. наук. – Екатеринбург, 2023.
2. Жукова Е. В. Управление ESG-рисками организации в процессе устойчивого развития : дис. ... канд. экон. наук. – М., 2023.
3. Кириллова О. Ю. Развитие институциональных механизмов корпоративного контроля в теории и практике корпоративного управления : дис. ... д-ра экон. наук. – М., 2018.
4. Корпоративный контроль : монография / под ред. О. Ю. Кирилловой. – М. : РИОР, 2017.
5. Williamson O. E. The Mechanisms of Governance. – New York : Oxford University Press, 1996.

References

1. Blinkov I. O. Upravlenie mezhsobektnym vzaimodeystviem organizatsiy v ekosisteme. Diss. kand. ekon. nauk [Managing Intersubjective Interaction of Organizations in an Ecosystem. PhD econ. sci. diss.]. Ekaterinburg, 2023. (In Russ.).
2. Zhukova E. V. Upravlenie ESG-riskami organizatsii v protsesse ustoychivogo razvitiya. Diss. kand. ekon. nauk [Management of the Organization's ESG Risks in the Process. Sustainable Development. PhD econ. sci. diss.]. Moscow, 2023. (In Russ.).
3. Kirillova O. Yu. Razvitie institutsionalnykh mekhanizmov korporativnogo kontrolya v teorii i praktike korporativnogo upravleniya. Diss. dokt. ekon. nauk [Development of Institutional Mechanisms of Corporate Control in the Theory and Practice of Corporate Governance. Dr. econ. sci. diss.]. Moscow, 2018. (In Russ.).
4. Korporativnyy kontrol: monografiya [Corporate Control: monograph], edited by O. Yu. Kirillova. Moscow, RIOR, 2017. (In Russ.).
5. Williamson O. E. The Mechanisms of Governance. New York, Oxford University Press, 1996.

Сведения об авторе

Валерия Александровна Кириллова

аспирантка кафедры менеджмента РУДН.

Адрес: ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», 117198, Москва,

ул. Миклухо-Маклая, д. 6.

E-mail: rabota-cts@yandex.ru

Information about the author

Valeria A. Kirillova

Post-Graduate Student of the Department for Management of the PFUR.

Address: Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 6 Miklukho-Maklaya Str.,

Moscow, 117198, Russian Federation.

E-mail: rabota-cts@yandex.ru