

DOI: 10.26794/2220-6469-2024-18-1-45-57
УДК 334.024(045)
JEL M14

Перспективы устойчивого корпоративного управления в России на основе интегрированных коммуникаций

А.В. Лопухин^а, Е.А. Плаксенков^б, С.Н. Сильвестров^с

^а Независимый исследователь, эксперт, Москва, Россия;

^б Московская школа управления СКОЛКОВО, Москва, Россия;

^с Финансовый университет, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В статье представлено авторское понимание терминов «корпоративное управление», «корпоративный менеджмент» и «коммуникационный менеджмент» в контексте концепции устойчивого развития, ESG-повестки и устойчивого корпоративного управления, а также их соотношение. Показана роль стейкхолдерского подхода в сближении содержания понятий «корпоративное управление» и «интегрированные коммуникации». Подробно рассмотрены некоторые особенности управления коммуникациями в России, в том числе в контексте ESG. **Актуальность** исследования связана с тем, что многие российские компании и организации крайне медленно внедряют принципы и методы интегрированных коммуникаций и устойчивого корпоративного управления, хотя именно они определяют эффективность их деятельности. **Предметом исследования** выступает система устойчивого корпоративного управления в рамках реализации принципов ESG в России. **Цель** статьи состоит в том, чтобы показать российским стейкхолдерам роль интегрированных коммуникаций в развитии устойчивого корпоративного управления и ESG-политики с использованием таких **методов исследования**, как анализ научных трудов по теме исследования, сравнение, обобщение, системный и логический анализ. **Научная новизна** публикации обоснована авторской трактовкой вариантов понимания терминов. Например, авторы считают непродуктивным организационное и/или функциональное разделение коммуникаций на внутренние и внешние. Кроме того, в целях модернизации методологии рейтингования и аудита компаний и организаций на предмет соответствия их деятельности ESG-принципам предлагается увеличить число управленческих критериев блока «G», используя метрики оценки эффективности управления интегрированными коммуникациями, взятые из систем «корпоративный менеджмент» и «коммуникационный менеджмент». **Практическая значимость** работы состоит в возможности ее использования при разработке систем интегрированных коммуникаций в рамках устойчивого корпоративного управления, а также в ходе модернизации методологии рейтингования и аудита ESG-политики в российских компаниях и организациях. **Дальнейшее направление исследований** может быть связано с разработкой критериев и показателей качества систем интегрированных коммуникаций и устойчивого корпоративного управления, а также с рассмотрением особенностей российских практик коммуникаций в деловой среде.

Ключевые слова: корпоративное управление; корпоративный менеджмент; коммуникационный менеджмент; интегрированные коммуникации; стейкхолдерский подход к коммуникации; устойчивое развитие; устойчивое корпоративное управление; ESG-политика

Для цитирования: Лопухин А.В., Плаксенков Е.А., Сильвестров С.Н. Перспективы устойчивого корпоративного управления в России на основе интегрированных коммуникаций. *Мир новой экономики*. 2024;18(1):45-57. DOI: 10.26794/2220-6469-2024-18-1-45-57

ORIGINAL PAPER

Prospects for Sustainable Corporate Governance in Russia Based on Integrated Communications

A.V. Lopukhin^a, E.A. Plaksenkov^b, S.N. Silvestrov^c

^aIndependent researcher, expert, Moscow, Russia;

^bMoscow School of Management SKOLKOVO, Moscow, Russia;

^cFinancial University, Moscow, Russia

ABSTRACT

The article presents the author's understanding of the terms "corporate governance", "corporate management" and "communication management" in the context of the concept of sustainable development, the ESG agenda and sustainable corporate governance, as well as their relationship. The role of the stakeholder approach in bringing together the content of the concepts of "corporate governance" and "integrated communications" is shown. Some features of communications management in Russia, including in the context of ESG, are examined in detail. **The relevance** of the study is due to the fact that many Russian companies and organizations are extremely slow to implement the principles and methods of integrated communications and sustainable corporate governance, although they determine the effectiveness of their activities. **The subject of the study** is the system of sustainable corporate governance as part of the implementation of ESG principles in Russia. **The purpose** of the article is to show Russian stakeholders the role of integrated communications in the development of sustainable corporate governance and ESG policies using research methods such as analysis of scientific papers on the research topic, comparison, generalization, systemic and logical analysis. **The scientific novelty** of the publication is justified by the author's interpretation of the variants of understanding the terms, for example, the authors of the article consider the organizational and/or functional division of communications into internal and external to be unproductive. In addition, in order to modernize the methodology for rating and auditing companies and organizations for compliance of their activities with ESG principles, the authors propose to increase the number of management criteria of block "G", using metrics for assessing the effectiveness of integrated communications management, taken from the "corporate management" and "communications" systems management». **The practical significance** of the work lies in the possibility of its use in the development of integrated communications systems within the framework of sustainable corporate governance, as well as in the course of modernizing the methodology for rating and auditing ESG policies in Russian companies and organizations. **A further direction of research** may be related to the development of criteria and indicators of the quality of integrated communications systems and sustainable corporate governance, as well as consideration of the characteristics of Russian communications practices in the business environment.

Keywords: corporate governance; corporate management; communication management; integrated communications; stakeholder approach to communication; sustainable development; sustainable corporate governance; ESG policy

For citation: Lopukhin A.V., Plaksenkov E.A., Silvestrov S.N. Prospects for sustainable corporate governance in Russia based on integrated communications. *The World of New Economy*. 2024;18(1):45-57. DOI: 10.26794/2220-6469-2024-18-1-45-57

ВВЕДЕНИЕ

Самое короткое определение корпоративного управления (КУ), встреченное авторами в обширной литературе по этой тематике — это «контроль над ресурсами фирм» (Corporate governance is about the control of the resources in firms). При этом американский профессор экономики Кан Х. Пак подчеркивает, что «система корпоративного управления определяет, кто принимает инвестиционные решения в корпорациях, какие виды инвестиций осуществляются и как распределяются полученные от них доходы <...> Важность корпоративного управления обусловлена не только тем, что оно определяет, кто контролирует фирму, но и тем, что

корпоративные ценности создаются в процессе корпоративного управления. Проведено множество исследований, показывающих, что корпоративное управление влияет на рыночную стоимость компаний» [1, с. 1].

Считается, что термин «корпоративное управление» (Corporate Governance), которое практиковалось веками, ввел в научный оборот в 1984 г. Роберт Трикер, который подчеркивал, что роль КУ «связана не с управлением бизнесом как таковым, а с общим руководством предприятием...» [2, с. 6].

В отчете Комитета по финансовым аспектам корпоративного управления Великобритании под председательством сэра Адриана Кэдбери в 1992 г.

КУ определяется как «система управления и контроля компаний»¹.

В научной и менеджериальной литературе насчитывается более 60 определений КУ, а его общепринятые принципы и стандарты постоянно обновляются. По наблюдению авторов настоящей статьи, имеющих опыт работы в качестве независимых директоров в советах директоров (СД) и исполнительных директоров нескольких компаний и организаций, КУ на практике рассматривается как деятельность собственников (акционеров) и менеджеров в целях повышения эффективности и обеспечения устойчивого развития компаний и организаций.

Процесс КУ основан на принципах, правилах, процедурах и этических нормах поведения и принятия решений. На основе лучших практик разработаны принципы и стандарты надлежащего корпоративного управления и приняты международные и национальные кодексы корпоративного управления (ККУ). Российский Кодекс корпоративного поведения 2002 г. и Кодекс корпоративного управления 2014 г. разработаны с участием иностранных консультантов и содержат много положений, заимствованных из международных и англо-саксонских кодексов.

При переводе на русский язык иностранных концепций или стандартов нередко возникает проблема. Это относится и к понятию «governance», которое сейчас однозначно переводится как «управление», как и термин «management». Но были и иные варианты: руководство, регулирование, общее управление, политическое управление и др.

Первый российский ККУ 2002 г. назывался «Кодекс корпоративного поведения», и такая трактовка имела свои основания. Эксперты Всемирного банка в 1994 г. отмечали, что «governance» на практике очень близко понятию «руководство» (leadership), но такое его толкование тогда не получило широкого распространения².

Заметим, что термин «management» переводится на русский язык не только как «управление» или «менеджмент», но и как администрация, администрирование, дирекция, правление, умение справляться и т.д.

Ассоциация аудита и контроля информационных систем (Information Systems Audit and Control

Association, ISACA), действующая практически во всех странах мира, в результате многостороннего обсуждения перевела на русский язык термины «governance» и «management» как «руководство» и «управление», чтобы сделать текст более удобным для восприятия и точнее передать суть обоих понятий.

В ходе широкого и открытого обсуждения вариантов перевода учитывались сложившиеся официально утвержденные термины и принятые стандарты.

В понимании ISACA, **руководство** обеспечивает уверенность в достижении целей предприятия путем: сбалансированной оценки потребностей стейкхолдеров существующих условий и возможных вариантов; приоритизации принятия решений; постоянного мониторинга фактической продуктивности и степени выполнения установленных целей.

Управление заключается в планировании, построении, выполнении и отслеживании деятельности в соответствии с направлением, заданным органом руководства, для достижения целей предприятия³.

В ряде случаев термины «корпоративное руководство» и «корпоративное управление» считаются вполне взаимозаменяемыми. В литературе встречаются разные мнения о соотношении понятий «корпоративное управление» и «корпоративный менеджмент» (КМ) на предмет того, какое из них включает в себя другое, или же каждая из этих систем самодостаточна и действует вполне самостоятельно по различным принципам. На наш взгляд, логично согласиться с авторами, которые рассматривают КУ как составную часть КМ.

Известный теоретик и практик КУ Владимир Вербицкий считает, что для стоимости бизнеса все-таки первична эффективность работы компании и ее конкурентоспособность, которые обеспечиваются именно в предметной области corporate management. В российских условиях высококонцентрированной структуры собственности ведущая роль принадлежит мажоритарным акционерам, и одна из важнейших задач corporate governance состоит в защите миноритарных акционеров от своеволия мажоритариев и менеджмента. По его мнению, разделение и в определенной мере изолирование corporate governance и corporate management друг от друга необоснованно и противоречит принципам системности работы компаний как цельных систем.

¹ URL: <http://www.blindtiger.co.uk/IIA/uploads/2c9103- ea9f7e9fbe-7e3a/Cadbury.pdf>

² URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/711471468765285964/pdf/multi0page.pdf>

³ URL: <https://www.isaca.org/resources/cobit/cobit-5>

Только их согласованные действия обеспечивают эффективность компаний и организаций.

Поэтому в дискуссии о составе СД предпочтительна позиция тех, кто считает обязательным участие ГД в его составе, что способствует сближению систем корпоративного управления и менеджмента в компаниях и организациях [3, с. 95].

До недавнего времени считалось, что корпоративное управление — это набор механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и потребностями совета директоров и менеджмента в процессе управления компанией⁴.

Однако сейчас международные рекомендации по организации надлежащего КУ (good governance) расширились и включают вопросы, связанные с рисками изменения климата, соблюдением экологических и социальных стандартов и угрозами устойчивому развитию компаний и экономики в целом.

Пришедшая в 2004 г. на смену КСО (корпоративной социальной ответственности) более широкая по содержанию и излишне затратная ESG-политика⁵ ответственного отношения к окружающей среде стала одним из важных инструментов реализации ряда ЦУР ООН и концепции устойчивого развития (sustainable development).

ESG-факторы с самого начала играли важную роль при принятии финансовых и инвестиционных решений, что побудило многие компании и организации проводить ESG-политику и раскрывать ее в нефинансовой отчетности. Причем, в России ESG-политика стала гораздо популярнее самой концепции устойчивого развития, которую она и призвана воплощать в жизнь.

Благодаря высокой значимости ESG-повестки появилось новое понятие «устойчивое корпоративное управление» (sustainable corporate governance) компании или организации, основанное на интеграции целей акционеров и ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров), защищающее интересы общества и окружающей среды в целом. На практике оно означает корпоративное управление в контексте ESG [4, с. 14].

Это перекликается с идеями инклюзивного капитализма и политически активной экологической

повестки, которые предлагается включить в модель нового мирового порядка.

Показательно, что среди 30 тыс. слов российского Кодекса корпоративного управления 2014 г. «коммуникация» встречается только один раз, когда говорится о необходимости ее установления между руководством и акционерами, инвесторами, представителями СМИ и иными заинтересованными лицами.

В главе «Раскрытие информации об акционерном обществе, информационная политика общества» сделан упор на прозрачности деятельности ПАО для внешнего мира, в общем виде описывается должная информационная политика.

Таким образом, коммуникации и управление ими, составляющие основу деятельности компаний и организаций, остались вне поля зрения ККУ.

В деловой среде термин «коммуникация» на более часто трактуется как процесс обмена информацией, эмоциями, знаниями и даже интеллектуальной собственностью. Он рассматривается как многогранный процесс и главный инструмент реализации стратегических целей, который не только регулирует информационный обмен, но также интегрирует и координирует все направления деятельности, выступая основным ресурсом существования и успешного развития компаний и организаций.

В теории и практике устойчивого корпоративного управления все более широкое распространение получает концепция интегрированных коммуникаций (ИК), которые объединяют все функции, виды и способы информационного обмена компаний и организаций со всеми стейкхолдерами под руководством единого центра управления.

При этом главная роль отводится процессу организации взаимопонимания и согласования символов, сообщений, процедур и моделей поведения, необходимых для того, чтобы компания могла «общаться с ясностью, последовательностью и непрерывностью в своих рамках и вне организационных границ» [5, с. 424].

Рассмотрев различные трактовки термина «коммуникационный менеджмент», авторы понимают его как процесс управления корпоративными интегрированными коммуникациями, в ходе которого компании — отправители информации (коммуникаторы) применяют различные принципы и методы, способы и приемы, формы и средства, технологии и инструменты, чтобы оказать влияние на все группы стейкхолдеров (реципиентов) для

⁴ URL: <https://blog.iteam.ru/korporativnoe-upravlenie-v-rossii>.

⁵ Ответственное отношение к окружающей среде (E — Environmental); высокая социальная ответственность (S — Social); высококачественное управление (G — Governance).



реализации своих тактических и стратегических целей.

В результате надлежащей организации системы обработки данных, их анализа и прогнозирования тенденций, создания смысловых сообщений, адекватных для каждой целевой аудитории, и реально действующих обратных связей коммуникационный менеджмент обеспечивает высокую работоспособность всех подразделений компаний и организаций.

Опрос более 700 управляющих, проведенный Институтом управления проектами (Project Management Institute, PMI), показал, что «коммуникация является основной компетенцией, которая при правильном выполнении связывает каждого члена проектной команды с общим набором стратегий, целей и действий. Если эти компоненты не будут эффективно распределены между руководителями проектов и понятии заинтересованными сторонами, результаты проекта будут поставлены под угрозу, а бюджеты подвергнутся ненужному риску»⁶.

Деловые коммуникации авторы рассматривают как важный элемент ESG-политики компаний и организаций, связанной с реализацией ряда целей устойчивого развития (ЦУР), одобренных Генеральной Ассамблеей ООН. При этом ключевым фактором успешного КУ в наше время становится высокий уровень интеграции коммуникаций, определяющих целеполагание, стратегирование, культуру и мотивацию, ценности и смыслы, контроллинг и обратные связи, действенную и аналитическую оперативность, организацию бизнес-процессов, технологическую и организационную архитектуру подразделений компаний и организаций.

СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР НАДЛЕЖАЩЕГО КУ В РАМКАХ КОНЦЕПЦИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Процесс сближения содержания понятий «корпоративное управление» и «коммуникация» начался в середине 90-х гг. прошлого века. С одной стороны, постоянные попытки интеграции привели к появлению понятия «интегрированные коммуникации» (ИК), которые стали следующим этапом развития интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) [6, с. 12].

⁶ URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf?rev=e1f0e9144b3a456fb75e40101632258b>

Одно из главных различий ИМК и ИК состоит в том, что фокус коммуникаций первых направлен на потребителей и партнеров, тогда как вторые взаимодействуют со всеми группами заинтересованных сторон (стейкхолдеров), интересы которых в той или иной степени затрагиваются или могут быть затронуты деятельностью компаний и организаций.

Термин «стейкхолдер» (stakeholder — владелец доли, пая и т.д.) в российской научной и менеджерской литературе употребляется в смысле «причастная сторона», «заинтересованная сторона», «группа влияния».

Стейкхолдер-ориентированная модель предлагает менеджерам и сотрудникам компаний выйти за рамки традиционных интересов акционеров, чтобы понять ценности, ожидания, потребности и требования всех заинтересованных акторов, ранее воспринимаемых как внешние по отношению к компании [7, с. 51].

С другой стороны, на глобальном уровне различные структуры Организации Объединенных Наций (ООН) и Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) многие годы стремятся обеспечить активное участие и увеличение вклада всех, кто заинтересован в решении социально-экономических проблем.

На саммите G20 9–10 сентября 2023 г. страны G20, в том числе Россия, одобрили пересмотренные Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР.

Теперь они включают новую главу «Устойчивость и жизнеспособность» (Sustainability and resilience), в которой содержатся рекомендации по оказанию поддержки компаниям в управлении рисками и возможностями, связанными с изменением климата, и другими вызовами устойчивости.

В частности, в раздел «Раскрытие информации и прозрачность» добавлена рекомендация о необходимости раскрытия важной нефинансовой информации, включая бизнес-этику, социальные вопросы, отношение к защите окружающей среды, соблюдение прав человека, жертвования на политические цели и т.д.⁷

Россия как член «Группы двадцати» следует этим принципам и рекомендациям, которые, например, приняты в качестве одного из 12 основополагающих стандартов устойчивости финансовых систем. В декабре 2021 г. Банк России опубликовал

⁷ URL: <https://www.oecd.org/corporate/revise-g20-oecd-principles-corporate-governance.htm>

информационное письмо, в котором говорится, что актуальность учета ESG-факторов и вопросов устойчивого развития связана также с переходом от парадигмы, в которой главной целью корпорации считается получение прибыли и создание стоимости для акционеров, к новой, устанавливающей целью создание устойчивой стоимости для всех заинтересованных лиц, а также дается ряд практических рекомендаций⁸.

Обновление в 2023 г. Принципов корпоративного управления G20/OECD говорит о том, что происходит формирование нового понимания устойчивого корпоративного управления, фокус которого смещается с решения конфликта интересов между собственником и менеджментом на решение более комплексной задачи по поиску баланса интересов всех ключевых стейкхолдеров компании [4, с. 52].

Важная новелла Принципов корпоративного управления G20/OЭСР состоит в том, что с 2023 г. органам управления компаний и организаций рекомендуется устанавливать коммуникации и вести диалог с ключевыми менеджерами, акционерами и стейкхолдерами по вопросам устойчивого развития, что способствует выявлению, определению и оценке существенных для них вопросов.

Таким образом, благодаря усилению роли стейкхолдерского подхода, который формирует более качественную систему устойчивого корпоративного управления, поддерживает баланс интересов сторон и снижает нефинансовые риски, сделан шаг к сближению содержания понятий «корпоративное управление» и «коммуникация». Это не только повышает эффективность и устойчивость конкурентоспособности компаний и организаций, но и создает значимые для общества ценности.

Интегрированные коммуникации со всеми группами стейкхолдеров составляют основу современного коммуникационного менеджмента и устойчивого корпоративного управления.

Важное отличие российской практики КУ заключается в том, что руководители компаний чаще, чем западные менеджеры, относят государственные и регулирующие органы к ключевым стейкхолдерам. В последние годы эта тенденция усилилась на фоне увеличения роли государства в экономике. Общепринятый подход к взаимодействию со всеми группами стейкхолдеров все еще находится на стадии разработки.

Кроме того, в России интересы всех заинтересованных сторон (а не только акционеров, инвесторов и менеджеров) слабо представлены в ККУ и не защищены должным образом нормами и стандартами корпоративного управления, что не способствует организации устойчивого КУ.

ПРАКТИКА КУ В КОНТЕКСТЕ ESG

ККУ носят рекомендательный характер и работают по принципу «соблюдай или объясняй», поэтому компании и организации регулярно оцениваются и рейтингуется на предмет качества КУ и его соответствия принятым международным и национальным кодексам, стандартам и нормативным правовым актам. От этих оценок во многом зависят условия кредитования и инвестирования, допуск к госзакупкам и т.д., что жизненно важно для компаний и организаций.

В нашей стране, например, помимо частных рейтинговых агентств, Банк России проводит ежегодный мониторинг практик внедрения принципов и рекомендаций ККУ российскими публичными акционерными обществами (ПАО), акции которых допущены к организованным торгам ПАО Московская Биржа или ПАО «СПБ Биржа».

Так, указанный ежегодный мониторинг за 2021 г. показал, что среди 179 ПАО средний уровень внедрения от общего числа принципов ККУ составляет 78%⁹.

Результаты опроса более 17 тыс. респондентов, интересующихся и занимающихся тематикой устойчивого развития, проведенного в декабре 2022 — январе 2023 г., показали, что ESG-повестка в 2022 г. ушла на второй план. 52% опрошенных собирались корректировать свои цели в области устойчивого развития и пересматривать ESG-стратегии. 40% компаний в 2022 г. сократили бюджеты на ESG-развитие, однако 47% не стали этого делать.

Блок «S» (social) по своей значимости для российских компаний обошел в опросе аспект «E» (environment). Несмотря на то что социальные вопросы для российских компаний всегда были важны, аспект «E» долгое время был безусловным приоритетом для бизнеса.

В современных реалиях на первый план выходит социальная повестка, активизируются инициативы по поддержке персонала, сохранению занятости, переквалификации сотрудников и поддержке чело-

⁸ URL: <https://cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/5757>

⁹ URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/43510/Review_corp_0112022.pdf



веческого капитала. Только 40% уделяют внимание аспекту «G» — управлению¹⁰.

В результате опроса НИУ ВШЭ 55 крупных российских компаний (в основном энергетических и добывающих) более 70% респондентов указали внешнее давление (со стороны государства, крупных заказчиков и бизнес-партнеров, прежде всего — западных) в качестве основной причины ESG-трансформации. 35% чувствуют давление со стороны потребителей. В большинстве опрошенных компаний ESG-проникновение в корпоративную культуру оставляет желать лучшего¹¹.

На фоне роста числа влиятельных сторонников ESG-политики некоторые российские компании и организации занимают выжидательную позицию в надежде, что это явление временное, другие, как и многие за рубежом, практикуют «гринвошинг» (зеленый камуфляж), ограничивающийся декларациями и имитационными косметическими мерами. В том числе вошли в моду маркетинговые манипуляции — реклама и продажа товаров с идеями и ярлыками «эко», «био», «полностью безвреден для природы», «без консервантов», «фермерский» и т.д.¹²

В практике некоторых организаций можно наблюдать давно знакомую политику в рамках концепции КСО, когда они проводят привычные мероприятия, но уже под знаменами ESG.

Навязываемая международными стандартами массовая экологизация в ряде компаний среднего и малого бизнеса рассматривается как «экодиктатура» и склоняет их к имитации экоактивизма.

Некоторые организации не стремятся к увеличению прозрачности, так как информационная открытость делает их более уязвимыми перед контролирующими органами и силовыми структурами, а также потенциальными рейдерскими организациями.

При этом внутри самой триады ESG-политики заложены явные противоречия, когда, например, чрезмерное усиление экологических требований может привести к негативным социальным последствиям¹³.

Обращает на себя внимание несопоставимость данных многочисленных рейтингов и рэнкингов.

¹⁰ URL: <https://m-p.ru/ESG-Russia-2023.pdf>

¹¹ URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/724047784.pdf>

¹² URL: <https://www.b-soc.ru/pppublikacii/novaya-filosofiya-biznesa-ili-esg-besie>

¹³ URL: <https://pltf.ru/2021/12/29/esg-kommunikaczii-osnovnye-vyvody-iz-provedennoj-raso-konferenczii-po-kommunikaczijam-v-oblasti-ustojchivogo-razvitiya/>

Это объясняется тем, что каждое рейтинговое агентство имеет свою методiku с разным набором критериев и их весом, и в результате одни и те же компании могут хорошо выглядеть в одних рейтингах и хуже — в других.

Многие агентства не раскрывают свои методологии, и это дает возможность субъективного выбора показателей и манипулирования результатами.

Понятно, что требуется разработка общепринятой методологии рейтингования и аудита компаний и организаций на предмет соответствия их деятельности ESG-принципам. В январе 2023 г. Банк России опубликовал доклад «Модельная методология ESG-рейтингов» для общественных консультаций, чтобы создать общие правила рейтингования, обеспечивающие сопоставимость ESG-рейтингов, и тем самым снизить уровень дисгармонии на этом рынке¹⁴.

Следует отметить, что в ряде случаев ESG-политика носит, скорее всего, декларативный характер как ответ на модный тренд, хотя организации не готовы нести дополнительные расходы.

Незапланированные издержки на социальную и экологическую политику иногда приводят к конфликту интересов правительства, акционеров и персонала. При этом в нескольких исследованиях повторяется тезис о том, что проведение ESG-программ повышает вовлеченность и лояльность сотрудников¹⁵.

Проведенный РЭУ им. Г.В. Плеханова опрос 237 российских компаний в октябре 2023 г. показал, что «практически 100% рядовых сотрудников не владеют информацией о включенности их компании в ESG-рейтинги и вообще имеют весьма смутные представления о повестке устойчивого развития»¹⁶.

Собственники и руководители более половины организаций в России не считают приоритетом управленческие аспекты, которые с заметным отставанием незаслуженно занимают последнее место в триаде ESG, хотя именно они определяют успех или его отсутствие в реализации данной повестки.

Однако, по оценке рейтингового агентства «Эксперт РА», это не относится к банковскому сектору, в котором, по итогам 2022 г., блок «G» (43% из 100 опрошенных кредитных организаций) вышел на

¹⁴ URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144085/Consultation_Paper_17012023.pdf

¹⁵ URL: <https://kontakt.ru/blog/esg>

¹⁶ URL: https://www.vedomosti.ru/esg/corporate_governance/columns/2023/10/25/1002405-ryadovie-sotrudniki-mnogih-rossijskih-kompanii-slabo-orientiruyutsya

первое место как наиболее актуальный для развития в текущих условиях¹⁷.

Нельзя не согласиться с немногочисленными авторами в том, что данный блок имеет определяющее значение, поскольку именно от него зависят результаты работы компаний в направлениях «Е» и «S». Например, руководитель экспертно-аналитической платформы «Инфраструктура и финансы устойчивого развития» INFRAGREEN Светлана Бик подчеркивает, что «ничего в компании или в банке не происходит, если это не утверждено в управленческом плане. G — вообще главное в ESG, потому что без управленческого решения не будут двигаться ни E, ни S, ни другие буквы алфавита» [8, с. 36].

Это одно из следствий того, что в международных и российском ККУ слабо отражены вопросы управления коммуникациями. «G» (управление) часто переводят как «корпоративное управление» (КУ). Объясняется это тем, что его содержание фактически заимствовано из многих положений российского и международных кодексов КУ.

Оценка качества КУ (блок «G») основана на анализе ограниченного набора показателей, взятых из ККУ, таких как: структура собственности, интеграция ESG-факторов в долгосрочную стратегию, влияние и права акционеров, состояние системы стейкхолдер-менеджмента, риск-менеджмент и аудит, контроль и др. Например, это характерно для методологии ESG-рейтинга Национального рейтингового агентства¹⁸.

В модельной методологии ESG-рейтингов, опубликованной в январе 2023 г., Банк России предлагает оценивать такие элементы КУ (блока «G»), как: структура собственности и реализация акционерами прав, органы управления, стратегия, система вознаграждения, управление рисками и раскрытие информации¹⁹.

Методология оценки качества КУ Банка России и большинства рейтинговых агентств предусматривает обсуждение взаимодействия со стейкхолдерами, но лишь на предмет наличия утвержденной стратегии и плана работы в этом направлении.

В разделах, посвященных информационной политике компаний и организаций, сделан упор на вопросы раскрытия информации и обеспечения прозрачности, и об управлении коммуникациями, тем более интегрированными, речь практически не идет.

В области устойчивого развития (УР) в блоке «G» оцениваются лишь факты включения ESG-факторов в долгосрочную стратегию компаний и организаций, наличие соответствующего руководителя или подразделения и системы риск-менеджмента.

Таким образом, при анализе качества КУ и составлении рейтингов и рэнкингов в области ESG-политики отсутствует оценка основополагающего (ключевого) фактора «эффективность управления компаниями» как такового и, в частности, управления интегрированными деловыми коммуникациями. То есть собственно качество процесса управления и тем более управления интегрированными коммуникациями не оценивается.

Авторы статьи предлагают исправить этот недочет, выйти за рамки ККУ, изменить критерии оценки, расширить набор управленческих показателей и включить в блок «G», например, такие метрики, как показатели качества управления интегрированными коммуникациями, решающим образом влияющие на эффективность устойчивого корпоративного управления, основанного на стейкхолдерском подходе. Для этого необходимо расширять методологию проведения коммуникационного аудита и составления нефинансовой отчетности.

Например, можно разработать легко измеряемые критерии на основе более широкой по содержанию системы «корпоративный менеджмент», а также ее составной части «коммуникационный менеджмент».

Национальный стандарт РФ «Менеджмент качества. Качество организации» ГОСТ Р ИСО 9004–2019 содержит руководство по достижению устойчивого успеха организации в сложной, взыскательной и постоянно меняющейся среде.

Его применение вместе с системой менеджмента качества национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015 способно обеспечить объединяющую основу для ценностей и стратегий организации. Можно также применять стандарт ИСО 9001:2008 «Руководство по концепции, содержанию и использованию процессного подхода для систем менеджмента»²⁰.

Указанные стандарты могут быть полезны при расширении набора критериев оценки и рейтингования менеджмента качества управленческих процессов и взаимосвязей между ними, а также менеджмента ресурсов, прежде всего человеческих, и новой экономики знаний.

¹⁷ URL: https://raexpert.ru/researches/banks/esg_1h2022

¹⁸ URL: <https://www.ra-national.ru/ratings>

¹⁹ Там же.

²⁰ URL: <https://www.iso.org/obp/ui#search>



По мнению исследователей Кубанского государственного технологического университета, критерии оценки управления коммуникациями могут включать следующие показатели:

- степень интеграции коммуникационной и общей стратегией компаний и организаций;
- наличие и полнота сценариев развития коммуникационной ситуации;
- степень регулярного взаимодействия и координации действий на разных уровнях иерархии управления;
- оперативность обработки информации и обратных связей;
- согласованность внутренних и внешних коммуникационных мероприятий и др. [9, с. 1].

Таким образом, налаженная система интегрированных коммуникаций со всеми стейкхолдерами обеспечивает высокое качество коммуникационного менеджмента, который определяет эффективность ESG-политики, как и всех направлений деятельности компаний и организаций.

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В РОССИИ

В условиях растущей неопределенности и всемирной турбулентности на первый план выходят: максимально возможная децентрализация управления (полицентричность), делегирование ряда полномочий на более низкие ступени иерархии, быстрая адаптивность к неопределенности и гибкость при непрерывном производстве инноваций. При этом следует иметь в виду, что при слабой координации взаимодействия между структурными подразделениями политика децентрализации способна нарушить целостность смыслового единства управленческих решений и их приоритетизацию и исказить оценку эффективности компаний и организаций.

Однако существует проблема зависимости, хотя и слабеющей, от предшествующего управленческого опыта в рамках административно-командной системы и авторитарной модели управления. Руководителям нужно учиться не только отдавать приказы и распоряжения, заставлять, принуждать, оказывать давление и манипулировать, но в первую очередь мотивировать и убеждать.

В исследовании, проведенном в 2018 г. Центром социального проектирования «Платформа» по заказу Ассоциации независимых директоров (АНД), задавался вопрос: какой стиль управления, на ваш взгляд, будет доминировать в российских компаниях в ближайшие

несколько лет? Более 100 членов АНД — независимых директоров, руководителей российских компаний и независимых экспертов — ответили следующим образом:

- 75% — директивное управление;
- 13% — предпринимательское управление;
- 11% — коллегиальное управление;
- 1% — другое²¹.

Из этого следует, что руководители, привыкшие управлять приказными методами, пока останутся в большинстве, поскольку опасаются перемен или не готовы усложнять свою работу процедурами координации, согласований, делегирования части полномочий и т.д. даже ради повышения эффективности.

Нередко встречается практика, когда коммуникация рассматривается руководителями как одностороннее смысловое воздействие на реципиентов, хотя в рамках деятельностного подхода субъекты ИМК и ИК уже давно считаются равноправными партнерами в информационном процессе.

По наблюдениям авторов, руководители разного уровня часто не достигают основной цели коммуникаций — обеспечения точного понимания передаваемых сообщений или распоряжений. Одни из них по разным причинам не ставят перед собой такую цель, другие либо не имеют мотивации и относятся к этому формально, либо не обладают достаточными для этого знаниями, способностями и навыками, а также словарным запасом.

Интегральный подход в организации коммуникаций, практикуемый за рубежом, получает все большее распространение в российских передовых компаниях и организациях, особенно среди крупных и стабильных, торгуемых на биржах или связанных с финансами и инвестициями.

Проведенный анализ отечественных и зарубежных источников показывает, что модель ИК на сегодняшний день окончательно не разработана не только в России, но и в развитых в экономическом отношении странах.

Концепции ИМК и ИК продолжают развиваться в мире, однако в России открывающиеся возможности обновления подходов, стратегий, инструментов и технологий обсуждаются и внедряются с заметным опозданием. Некоторые из них вообще не применяются на практике в течение длительного времени.

Общероссийское исследование внутренних коммуникаций (ВК), проведенное в 2022 г. компанией

²¹ URL: <https://pltf.ru/2018/12/19/korporativnoe-upravlenie-v-rossii-krizis-zhanra-i-nadezhdy-na-budushhee/?print=print>

«ЭКОПСИ консалтинг», в ходе которого опрошено более 400 чел., занимающихся внутренними коммуникациями (ВК) в средних и крупных компаниях разных отраслей экономики, определило три ключевые стадии их развития:

- Информирование.
- Вовлечение сотрудников в компании при налаженных обратных связях в разных направлениях (вертикальных, горизонтальных и диагональных). Это обеспечивает достижение взаимопонимания в организации — коммуникация и диалог становятся необходимой частью и условием формирования корпоративной культуры.
- Трансляция смыслов каждому сотруднику, влияющая на его поведение.

По оценке аналитиков «ЭКОПСИ консалтинг», 80% опрошенных компаний находятся на первой стадии, 15% — на второй и только 5% — на третьей. Понятно, что каждой из них в той или иной степени приходится решать проблемы всех трех стадий²².

Исследования внутренних коммуникаций в 6 российских организациях показали, что, как правило, службы и отделы не общаются друг с другом, так как считают себя самостоятельными звеньями [10, с. 8].

В теории и на практике деловые коммуникации в компаниях и организациях довольно часто организационно и/или функционально разделены на внутренние и внешние. По мнению авторов статьи, ущербность этой дихотомии заключается в том, что она не позволяет руководителям в полной мере понять и внедрить идеи ИК. В России изначально отдавали приоритет внешним коммуникациям (с акционерами, поставщиками, клиентами, партнерами, инвесторами и т.д.), не осознавая важность создания оптимальной внутрикорпоративной среды как основы для всех направлений делового общения в целях решения общих задач повышения мотивации и эффективности компаний и организаций.

Невозможно организовать эффективно работающие внешние связи без налаживания оптимальной системы внутренних, создания стандартов поведения в соответствии с ККУ и формирования корпоративной культуры в соответствии с кодексом этики компании.

Другими словами, формирование интегрированной системы управления, адекватной реальным требованиям и тенденциям рынка, надо начинать с интеграции внутренних коммуникаций.

В практике многих российских компаний разные направления коммуникаций (медиа, маркетинг, реклама, связи с общественностью, инвесторами и т.д.) до сих пор достаточно автономные, подчиняются разным руководителям, организационно и функционально не объединены, слабо взаимодействуют друг с другом и не образуют одну целостную систему, решая свои собственные задачи.

Такое дробление и часто дублирование функций не только снижает эффективность коммуникаций, но и порождает внутрикорпоративные конфликты в борьбе за бюджеты и влияние. В научных и прикладных статьях продолжают споры о том, какая функция коммуникаций должна быть доминирующей — связь с общественностью или маркетинг.

На практике это далеко не всегда выражается в корректной конкуренции между соответствующими департаментами в борьбе за лидерство, перераспределение бюджетов и кадровые перестановки и продвижения.

Для создания адекватной системы коммуникаций необходимо разработать целостную систему управления из одного смыслового центра, которая создает сообщения для всех заинтересованных сторон, распределяет их по соответствующим каналам и обеспечивает непрерывное получение обратной связи.

Совокупность горизонтальных, вертикальных и диагональных связей всех отделов и департаментов на разных ступенях иерархии образует систему интегрированных коммуникаций, основанную на логичном распределении полномочий и ответственности при регулярной оценке их эффективности.

Коммуникационная стратегия должна включать ценности и смыслы, которые положены в основу работы предприятий и организаций.

В идеале должна быть создана своего рода экосистема интегрированных коммуникаций с высоким объяснительным потенциалом, которая обеспечит эффект синергии и повысит эффективность работы компании.

Для этого необходимо отказаться от чрезмерной приверженности вертикальному управлению в пирамиде иерархий в пользу более гибкой системы, научиться налаживать горизонтальные и тем более диагональные связи и т.д.

Результаты процесса коммуникаций во многом зависят от корпоративной культуры, которая выражается в комплексе таких характеристик, как уста-

²² URL: https://intercomm.media/wp-content/uploads/2023/02/zerkalo-kommunikaczij_otchet-po-issledovaniyu_netochnosti-lr3.pdf



новки, ценности, интересы, привычки, социальные нормы поведения, традиции, ограничения, ожидания и опасения²⁵.

Перед руководителями российских компаний и организаций стоит непростая, но неминуемая задача: учесть новые тенденции развития ИК, которые подразумевают в том числе взаимодействие сразу со всеми группами заинтересованных сторон, к которым постепенно переходит контроль над коммуникациями с точки зрения формы и содержания.

ВЫВОДЫ

В России, в зависимости от форм собственности, отраслевой и региональной принадлежности, размера и возраста предприятий и организаций, применяются разные подходы, модели, принципы, методы и способы управления и деловых коммуникаций.

Благодаря стейкхолдерскому подходу идет процесс сближения содержания понятий «корпоративное управление» и «коммуникация».

Концепция ИМК по-прежнему преобладает в российской теории и практике наряду с ИК. При этом возможны их самые разные сочетания, например, современные модели и принципы могут сосуществовать наряду с традиционными.

Авторы считают, что существующее до сих пор в российской науке и практике разделение деловых коммуникаций на внутренние и внешние противоречит принципам ИК, препятствует реформированию исследователями и руководителями

понимания сути современных тенденций, а также снижает мотивацию к развитию.

В целях повышения конкурентоспособности компаниям и организациям необходимо разработать систему ИК, отвечающую интересам всех групп заинтересованных сторон.

На фоне кризиса доверия между бизнесом, властью и обществом стейкхолдерский подход к управлению компаниями и организациями в последние годы становится все более распространенным в России, в основном среди компаний, котируемых на фондовом рынке и заинтересованных в устойчивом развитии.

Однако число организаций, эффективно взаимодействующих со всеми ЦА, все еще относительно мало. Это говорит о слабом осознании руководителями того факта, что коммуникации в рамках стейкхолдерского подхода обеспечивают взаимопонимание между всеми заинтересованными сторонами, необходимое для принятия оптимальных решений.

Понимание содержательных особенностей ИК, их оргструктуры, инструментария и принципов управления остается дискуссионным вопросом. Методы их анализа и рейтингования нуждаются в дальнейшей разработке. Поэтому авторы предлагают расширить набор управленческих критериев и показателей блока «G» при оценке качества ESG-политики компаний и организаций и использовать для этого системы «корпоративный менеджмент» и «коммуникационный менеджмент».

Разработка критериев и показателей качества систем интегрированных коммуникаций, ESG-политики и устойчивого корпоративного управления может стать направлением дальнейших исследований.

²⁵ URL: <https://reports.weforum.org/>

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

ACKNOWLEDGMENTS

The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budget funds on a state assignment to the Financial University.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Park K.H. Have corporate governance systems in the world converged in recent years? *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 2012;2(7):1–11. URL: https://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_2_No_7_December_2012/1.pdf
2. Tricker R.I. *Corporate governance: Practices, procedures and powers in British companies and their boards of directors*. London: Gower Publishing Company; 1984. 319 p.
3. Вербицкий В. Из идеального реальному — 2.0. Доказательное корпоративное управление. М.: Альпина ПРО; 2022. 498 с.

4. Киселева Е.В., Загидуллин Ж.К., Журавлев А.В. Корпоративное управление в контексте ESG: новое понимание устойчивости. М.: Да-Стратегия; 2021. 31 с. URL: <https://corptransparency.ru/documents/corporate-governance-in-the-context-of-esg.pdf>
5. Thøger Christensen L., Fuat Fırat A., Torp S. The organisation of integrated communications: Toward flexible integration. *European Journal of Marketing*. 2008;42(3–4):423–452. DOI: 10.1108/03090560810853002
6. Лопухин А.В., Плаксенков Е.А. Влияние интегрированных деловых коммуникаций на успешность предприятий и организаций. *Мир новой экономики*. 2023;17(4):41–52. DOI: 10.26794/2220–6469–2023–17–4–41–52
7. Дуденков Д.А. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления. *Промышленность: экономика, управление, технологии*. 2014;(1):50–53. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/steykholder-orientirovannaya-model-kompanii-v-teorii-korporativnogo-upravleniya> (дата обращения: 20.09.2023).
8. Бик С.И. Без G не будут двигаться ни E, ни S, ни другие буквы алфавита. *Банковское обозрение*. 2022;(10). URL: <https://bosfera.ru/bo/bez-g-ne-budut-dvigatsya-ni-e-ni-s-ni-drugie-bukvy-alfavita>
9. Рубин Г.Я., Суровцева Е.С. Оценка эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями. *Организатор производства*. 2009;4(1–3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-po-upravleniyu-organizatsionnymi-kommunikatsiyami> (дата обращения: 06.11.2023).
10. Болдырева Н.В. Роль и значение внутренних коммуникаций в условиях современного бизнеса. *Вестник Евразийской науки*. 2018;10(1):3. URL: https://esj.today/PDF/53ECVN_118.pdf

REFERENCES

1. Park K.H. Have corporate governance systems in the world converged in recent years? *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 2012;2(7):1–11. URL: https://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_2_No_7_December_2012/1.pdf
2. Tricker R.I. Corporate governance: Practices, procedures and powers in British companies and their boards of directors. London: Gower Publishing Company; 1984. 319 p.
3. Verbitskii V. From the ideal to the real – 2.0: Evidence-based corporate governance. Moscow: Alpina PRO; 2022. 498 p. (In Russ.).
4. Kiseleva E. V., Zagidullin Zh.K., Zhuravlev A. V. Corporate governance in the context of ESG: Redefining sustainability. Moscow: Da-Strategiya; 2021. 31 p. URL: <https://corptransparency.ru/documents/corporate-governance-in-the-context-of-esg.pdf> (In Russ.).
5. Thøger Christensen L., Fuat Fırat A., Torp S. The organisation of integrated communications: Toward flexible integration. *European Journal of Marketing*. 2008;42(3–4):423–452. DOI: 10.1108/03090560810853002
6. Lopukhin A. V., Plaksenkov E. A. The impact of integrated business communications on the success of enterprises and organizations. *Mir novoi ekonomiki = The World of New Economy*. 2023;17(4):41–52. (In Russ.). DOI: 10.26794/2220–6469–2023–17–4–41–52
7. Dudenkov D.A. Stakeholder-oriented model of the company in the theory of corporation management. *Promyshlennost': ekonomika, upravlenie, tekhnologii = Industry: Economics, Management, Technology*. 2014;(1):50–53. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/steykholder-orientirovannaya-model-kompanii-v-teorii-korporativnogo-upravleniya> (accessed on 20.09.2023). (In Russ.).
8. Bik S.I. Without G, neither E, nor S, nor other letters of the alphabet will move. *Bankovskoe obozrenie*. 2022;(10). URL: <https://bosfera.ru/bo/bez-g-ne-budut-dvigatsya-ni-e-ni-s-ni-drugie-bukvy-alfavita> (In Russ.).
9. Rubin G. Ya., Surovtseva E. S. Assessing the effectiveness of activities in managing organizational communications. *Organizator proizvodstva = Organizer of Production*. 2009;4(1–3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-deyatelnosti-po-upravleniyu-organizatsionnymi-kommunikatsiyami> (accessed on 06.11.2023). (In Russ.).
10. Boldyreva N. V. Role and value of internal communications in the conditions of modern business. *Vestnik Evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2018;10(1):3. URL: https://esj.today/PDF/53ECVN_118.pdf (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Александр Владимирович Лопухин — независимый исследователь, эксперт, Москва, Россия

Alexander V. Lopukhin — independent researcher, expert, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-8360-3541>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

alopukhin@yandex.ru



Евгений Анатольевич Плаксенков — PhD SKEMA Business School, профессор Московской школы управления СКОЛКОВО, Москва, Россия

Evgeny A. Plaksenkov — PhD SKEMA Business School, Professor of the Moscow School of Management SKOLKOVO, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0003-2196-9059>

evgeny_plaksenkov@skolkovo.ru



Сергей Николаевич Сильвестров — доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики и международных финансов, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет, Москва, Россия

Sergey N. Silvestrov — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of World Economy and International Finance, Financial University, Director of the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-7678-1283>

SSilvestrov@fa.ru

Заявленный вклад авторов:

А.В. Лопухин — эволюция понятийного аппарата корпоративного управления в процессе интеграции деловых коммуникаций.

Е.А. Плаксенков — роль стейкхолдеров в устойчивом развитии бизнеса, формулировка целей и задач исследования.

С.Н. Сильвестров — ESG-повестка устойчивого корпоративного управления, разработка концепции и общее руководство написанием статьи.

Authors' declared contributions:

A. V. Lopukhin — evolution of the conceptual apparatus of corporate governance in the process of integrating business communications.

E. A. Plaksenkov — role of stakeholders in sustainable business development, formulation of the goals and objectives of the study.

S. N. Silvestrov — ESG agenda for sustainable corporate governance, development of the concept and general management of the writing of the article.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 14.01.2024; после рецензирования 28.01.2024; принята к публикации 15.02.2024.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received on 14.01.2024; revised on 28.01.2024 and accepted for publication on 15.02.2024.

The authors read and approved the final version of the manuscript.