

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Карпов Никита Андреевич

ФОРМИРОВАНИЕ
СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
В УСЛОВИЯХ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Батаева Бэла Саидовна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 14 сентября 2026 года, в 16:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, ауд. 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Беденко Н.Н., д.э.н., доцент;
Бутова Т.В., д.э.н., доцент;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Капустина Н.В., д.э.н., доцент;
Кожевина О.В., д.э.н., доцент;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Полевой С.А., д.техн.н., доцент;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Фирсова И.А., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 26 июня 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. В современных условиях ESG-трансформация в российских и зарубежных компаниях становится все более значимым фактором формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами. Со стороны заинтересованных сторон формируется запрос на более системный, проактивный и персонализированный характер взаимодействия, на выполнение бизнесом нефинансовых целей и на большую информационную прозрачность. Со стороны фондовых бирж и регуляторов повышаются требования к раскрытию финансовой и нефинансовой отчетности, соблюдению требований корпоративного управления и пр. С распространением цифровых технологий и медиа формируются не только новые возможности в области взаимодействия со стейкхолдерами, но и дополнительные риски.

Что касается национальной специфики, то в текущих санкционных и кризисных условиях со стороны органов власти также возрастает запрос на участие бизнеса в реализации экологических, социальных и иных нефинансовых инициатив, в том числе в области достижения технологического суверенитета. Формируется национальное законодательство в области управления устойчивым развитием и раскрытия нефинансовой информации, в частности, распространяются отечественные ESG-стандарты и рейтинги.

Как следствие, происходит изменение стратегий и приоритетов российских компаний в области устойчивого развития и взаимодействия со стейкхолдерами, включая переориентацию на национальную повестку, в том числе в рамках реализации национальных проектов и программ. В результате ESG-принципы сохраняют свою значимость и продолжают играть ведущую роль в достижении социальной и экологической устойчивости российских корпораций.

В то же время, несмотря на активное продвижение повестки устойчивого развития и ESG, в зарубежной и отечественной академической литературе в настоящее время остаются недостаточно изученными драйверы и барьеры формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами, включая

факторы, связанные с отраслевой принадлежностью компании, государственным участием, уровнем цифровой зрелости и пр. Также в научной литературе отсутствует систематизация подходов к оценке уровня развития системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, что дополнительно затрудняет исследование этапов и факторов ее формирования. Кроме того, остаются недостаточно исследованными подходы к идентификации и приоритизации существенных для заинтересованных сторон тем, а также к выбору стратегий взаимодействия со стейкхолдерами в условиях конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций, которые являются результатом реализации стейкхолдерских рисков. Понимание данных вопросов является необходимым условием для построения эффективной системы идентификации и приоритизации стейкхолдеров, а также планирования, реализации и оценки взаимодействия с ними с целью обеспечения устойчивого развития бизнеса.

Степень разработанности темы исследования. Значительный вклад в формирование и развитие теории заинтересованных сторон внесли зарубежные авторы: Э. Фримен, Т. Дональдсон, Л. Престон, М. Кларксон, Дж. Харрисон, К. Джон, Ч. Хилл, Т. Джонс, Р. Джонс, а также отечественные авторы: И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, М.А. Измайлова, П.С. Щербаченко, Х.П. Харчилава, М.А. Петров, С.А. Попов, В.Л. Тамбовцев, Л.А. Раменская, Л.Л. Фомина, М.В. Крамин, Т.В. Крамин, В.Л. Скобелев, А.И. Финогеева и др. Авторами обоснована важная роль управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в достижении баланса интересов стейкхолдеров в рамках системы корпоративного управления.

Вопросам идентификации, классификации и приоритизации заинтересованных сторон посвящены работы таких зарубежных авторов, как Р. Митчелл, Б. Эгл, И. Фассин, О. Менделоу, Г. Саваж, Т. Никс, К. Уайтхед, Дж. Блэр, Г. Ньюбоулд, Дж. Луффман, а также таких отечественных авторов, как С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, И.Б. Гурков и др. В качестве ключевых критериев анализа стейкхолдеров авторами выделены критерии власти, интереса,

легитимности, срочности и зависимости, а также выполняемой функции по отношению к организации.

Весомый вклад в развитие теоретико-методических основ концепций корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития внесли зарубежные исследователи А. Кэррол, М. Портер, М. Креймер, В. Фредерик, Дж. Элкингтон, Д. Вуд, Д. Маттен, А. Крейн, В. Чеппл, Дж. Мун, а также отечественные исследователи Б.С. Батаева, Э.И. Мантаева, Ю.Е. Благов, Е.А. Куклина, Ж.С. Беляева, Е.Б. Завьялова, Е.А. Старикова, А.В. Вавилина и др. Авторами обосновывалась важность сбалансированного учета интересов внутренних и внешних заинтересованных сторон как необходимого условия для обеспечения экономической эффективности бизнеса, а также его экологической и социальной устойчивости.

Существенный вклад в развитие концепции ESG, а также в исследование сущности, принципов и инструментов ESG-трансформации компаний, внесли Ж.Р. Бабаева, К.К. Семенов, А.С. Семенова, М.П. Афанасьев, Н.Н. Шаш, Н.Н. Семенова, Ю.М. Цыгалов, С.А. Стрижов, М.Е. Кузнецов, Л.М. Никитина, Д.В. Борзаков и др. В частности, вопросам взаимосвязи между управлением стейкхолдерскими рисками и ростом стоимости бизнеса в современных условиях развития ESG-повестки, а также инструментарию выявления и оценки подобных рисков посвящены работы И.В. Ивашковской, И.Н. Ткаченко, А.А. Злыгостева, В.Г. Когденко, С.Л. Байдакова и др.

В то же время, по состоянию на текущий момент в отечественной и зарубежной академической литературе в недостаточной степени распространен системный подход к управлению взаимодействием со стейкхолдерами. Кроме того, остаются недостаточно изученными вопросы, связанные с факторами формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, включая влияние ESG-трансформации и связанной с ней цифровой трансформации. Также остаются недостаточно исследованными подходы к оценке уровня зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами.

Цель исследования заключается в разработке теоретических положений, методического инструментария и практических рекомендаций для российских корпораций по формированию системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации. В соответствии с целью исследования поставлены следующие **задачи**:

- 1) систематизировать теоретические подходы к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами;
- 2) раскрыть сущность ESG-трансформации и проанализировать ее роль в формировании системы управления взаимодействием со стейкхолдерами;
- 3) определить особенности системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях цифровой трансформации, в том числе в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости;
- 4) систематизировать подходы к оценке зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами;
- 5) выявить ключевые факторы, влияющие на формирование системы управления взаимодействием со стейкхолдерами для российских компаний;
- 6) предложить комплекс мер по совершенствованию системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации.

Объектом исследования является система управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования системы управления взаимодействием российских компаний с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации.

Область исследования. Диссертация выполнена в соответствии с п. 13. «Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Методология и методы исследования. Теоретико-методологической основой исследования послужили концепции, подходы, методики таких

управленческих дисциплин, как теория корпоративного управления, а также теория корпоративной социальной ответственности и заинтересованных сторон. В качестве методов исследования использовались анализ, синтез, сравнение, классификация, а также контент-анализ, регрессионный анализ, моделирование и др.

Информационная база исследования включает научные работы зарубежных и отечественных авторов в области корпоративной социальной ответственности и управления взаимодействием со стейкхолдерами, законодательные и нормативно-правовые акты; стандарты корпоративной социальной ответственности, нефинансовой отчетности и взаимодействия с заинтересованными сторонами; материалы финансовой и нефинансовой отчетности компаний, их корпоративные сайты; публикации в средствах массовой информации (далее – СМИ) и др.

Научная новизна исследования заключается в решении поставленной научной задачи, актуальной для современной экономики, а именно в обобщении теоретических подходов к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами, разработке соответствующего методического инструментария и практических рекомендаций в условиях ESG-трансформации, а также с учетом отраслевой принадлежности, структуры собственности, уровня цифровой зрелости и иных факторов внутренней и внешней среды организации.

Элементы научной новизны выражаются в следующих **положениях, выносимых на защиту**:

1) обосновано применение системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами с целью сбалансированного учета их интересов, определены и раскрыты элементы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами компаний, реализующих стратегию ESG-трансформации. Выявлены отличительные особенности управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации, включая расширение круга стейкхолдеров и существенных тем, фокусирование на нефинансовых аспектах деятельности, распространение

партнерского подхода к взаимодействию, а также возрастание роли взаимодействия со стейкхолдерами как инструмента управления стейкхолдерскими рисками (С. 21-24; 45-57);

2) определены новые критерии сегментации и приоритизации акционеров, инвесторов, клиентов и иных стейкхолдеров (цифровая активность и цифровое лидерство мнений), позволяющие осуществлять выбор оптимальной стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости: мониторинг (отслеживание упоминаний в социальных медиа и СМИ, анализ тональности обратной связи), исследование и вовлечение (проведение количественных и качественных исследований, совместное создание продуктов и сервисов), удовлетворение (применение индивидуального подхода, персонализация продуктов и сервисов), партнерство (установление партнерских отношений, реализация совместных проектов) (С. 76-81);

3) разработана методика анализа зрелости системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами компаний, в рамках которой предусматриваются начальный, средний и продвинутый уровни развития данной системы на основании критериев, характеризующих степень системности (целеполагание управления взаимодействием со стейкхолдерами, структура управления данным взаимодействием, раскрытие информации о стейкхолдерах, цифровизация процессов управления взаимодействием с ними) и качества управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (идентификация, приоритизация стейкхолдеров, инструменты взаимодействия с ними, выявление существенных тем). С учетом высокой степени взаимосвязи между зрелостью управления взаимодействием со стейкхолдерами и ESG-зрелостью, предложенная методика может использоваться компаниями с целью улучшения своего ESG-профиля, а рейтинговыми агентствами – в качестве дополнительных критериев оценки в рамках ESG-рейтингов и рэнкингов (С. 121-126);

4) выявлены ключевые факторы формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний на базе регрессионного

анализа 85 публичных компаний за период с 2014 года по 2024 год: государственное участие в акционерном капитале, наличие комитета по устойчивому развитию в составе совета директоров (наблюдательного совета), а также масштаб деятельности компании. Учет выявленных факторов обеспечивает бизнесу контролируемость процессов формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации, а также снижает вероятность возникновения стейкхолдерских рисков (С. 127-136);

5) предложена методика выявления компаниями потенциально конфликтных тем взаимодействия со стейкхолдерами на основе применения принципа двойной существенности с целью идентификации стейкхолдерских рисков. В рамках анализа рассчитываются средневзвешенные оценки важности существенных тем отдельно для каждой группы заинтересованных сторон, а также по критериям финансовой существенности и существенности воздействия. Применение данной методики позволяет бизнесу формировать полный и репрезентативный перечень важных для стейкхолдеров вопросов, учитывать уровень различий в интересах внутренних и внешних групп заинтересованных сторон, а также предотвращать возникновение конфликтных ситуаций. Сформирован алгоритм выбора оптимальной стратегии взаимодействия со стейкхолдерами для компаний, находящихся в кризисных условиях. Предложенный алгоритм обеспечивает выбор оптимальных антикризисных стратегий и инструментов взаимодействия со стейкхолдерами с одновременным учетом параметров кризиса (масштаб кризиса, степень ответственности компании за него, вовлечение органов власти в кризис), а также параметров самой компании (масштаб деятельности компании, уровень ее ESG-зрелости и цифровой зрелости, участие государства в капитале, отраслевая принадлежность) (С. 140-154; 175-179).

Теоретическая значимость работы состоит в приращении научных знаний в области корпоративного управления и управления устойчивым развитием, связанных с управлением взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации. Обосновано применение системного подхода

к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами, определены и раскрыты элементы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами. Раскрыта взаимосвязь между ESG-трансформацией и цифровой трансформацией, предложены новые критерии приоритизации стейкхолдеров, а именно степень цифровой активности и цифрового лидерства мнений.

Практическая значимость работы заключается в разработке методического инструментария, применение которого позволяет эффективно осуществлять управление взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации. В частности, разработанная методика выявления компаниями потенциально конфликтных тем взаимодействия со стейкхолдерами способствует формированию полного и репрезентативного перечня важных для стейкхолдеров вопросов с учетом различий в интересах внутренних и внешних групп заинтересованных сторон. Предложенный алгоритм выбора стратегий взаимодействия со стейкхолдерами в условиях конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций позволяет компаниям обоснованно определять перечень коммуникационных и иных антикризисных мер в зависимости от параметров кризисной ситуации, а также самой компании (уровня ее ESG-зрелости, отраслевой принадлежности и пр.).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность основана на анализе трудов отечественных и зарубежных ученых в области корпоративного управления и управления взаимодействием со стейкхолдерами, а также международных стандартов корпоративной социальной ответственности, нефинансовой отчетности и взаимодействия с заинтересованными сторонами, использовании информационных открытых данных профильных компаний и отраслевых ассоциаций. Проведенный эмпирический анализ практики управления взаимодействием заинтересованных сторон российских компаний основан на открытых данных официальных источников информации, в том числе на годовых и иных нефинансовых корпоративных отчетах.

Основные результаты исследования обсуждались и положительно оценены на всероссийских и международных научно-практических конференциях: на XI Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 7-8 ноября 2023 г.); на Международной научно-практической конференции «Развитие рыночных и имущественных отношений в условиях социально-экономической трансформации общества» (г. Ташкент, Республика Узбекистан, Агентство по управлению государственными активами, 3 мая 2024 г.); на XX Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 23-24 мая 2024 г.); на III Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 5-6 декабря 2024 г.); на XXI Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 22-23 мая 2025 г.); на VII Всероссийской научно-практической конференции «Корпоративные финансы и управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 25 сентября 2025 г.).

Результаты исследования используются в практической деятельности АО «РТ Лабс», в частности в отношении стейкхолдеров компании используется разработанная в диссертации методика категоризации и оценки существенных тем. По материалам исследования внедрена матрица приоритизации заинтересованных сторон с использованием таких критериев, как цифровая активность и лидерство мнений. Используется предложенная в работе методика оценки уровня зрелости системы управления взаимодействием компании. Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе Блока по управлению данными и аналитике АО «РТ Лабс» и способствуют повышению эффективности реализуемых в компании проектов и улучшению ее финансово-экономических показателей.

Материалы диссертации используются Кафедрой корпоративных финансов и корпоративного управления Факультета экономики и бизнеса

Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Корпоративная экономика» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», образовательная программа «Корпоративные финансы», профиль «Экономика корпорации и ESG инвестирование (с частичной реализацией на английском языке).

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения исследования отражены в 4 научных статьях общим объемом 4,1 п.л. (весь объем авторский), опубликованных в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью и задачами. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 266 наименований и 4 приложений. Текст диссертации изложен на 254 страницах, содержит 16 таблиц и 16 рисунков.

II Основное содержание работы

Обосновано применение системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами с целью сбалансированного учета их интересов, определены и раскрыты элементы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами компаний, реализующих стратегию ESG-трансформации. Выявлены отличительные особенности управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации, включая расширение круга стейкхолдеров и существенных тем, фокусирование на нефинансовых аспектах деятельности, распространение партнерского подхода к взаимодействию, а также возрастание роли взаимодействия со стейкхолдерами как инструмента управления стейкхолдерскими рисками.

На основании обзора научных статей и стандартов, посвященных управлению взаимодействием со стейкхолдерами, определены, раскрыты

и представлены на рисунке 1 элементы системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, включая основных участников, процессы, принципы, инструменты, а также факторы внутренней и внешней среды организации.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Система управления взаимодействием со стейкхолдерами

Влияние ESG-трансформации на систему управления взаимодействием с заинтересованными сторонами выражается, во-первых, в целеполагании, связанном с обеспечением устойчивого развития компании, во-вторых, в участии специализированных органов управления устойчивым развитием (включая ESG-подразделение) в стратегическом управлении взаимодействием со стейкхолдерами, в-третьих, в актуализации принципа информационной прозрачности в интересах заинтересованных сторон, в-четвертых, в возрастании значимости ESG-зрелости как фактора формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами, и в-пятых, в необходимости учета международных и национальных нормативно-правовых актов, стандартов и рекомендаций в области управления устойчивым развитием и раскрытия

нефинансовой отчетности в процессе управления взаимодействием со стейкхолдерами.

Определены новые критерии сегментации и приоритизации акционеров, инвесторов, клиентов и иных стейкхолдеров (цифровая активность и цифровое лидерство мнений), позволяющие осуществлять выбор оптимальной стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости: мониторинг (отслеживание упоминаний в социальных медиа и СМИ, анализ тональности обратной связи), исследование и вовлечение (проведение количественных и качественных исследований, совместное создание продуктов и сервисов), удовлетворение (применение индивидуального подхода, персонализация продуктов и сервисов), партнерство (установление партнерских отношений, реализация совместных проектов).

С учетом особенностей компаний с высоким уровнем цифровой зрелости, к которым относятся их клиентоцентричность, генерация и использование больших данных, привлечение внешних стейкхолдеров к созданию цифровых продуктов, а также важная роль обратной связи, им рекомендовано использование критериев цифровой активности и цифрового лидерства мнений, что позволяет более эффективно осуществлять анализ заинтересованных сторон.

В зависимости от соотношения предложенных критериев, осуществляется выбор одной из возможных стратегий взаимодействия. В отношении наименее значимых по обоим критериям стейкхолдеров целесообразно использование наименее трудо- и времязатратных способов взаимодействия, включая мониторинг в форме отслеживания упоминаний в социальных медиа и СМИ и анализа их тональности. В случае с заинтересованными сторонами, которые характеризуются низкой цифровой активностью, но сильным цифровым лидерством мнений, предпочтительно удовлетворение их интересов, в том числе с использованием инструментов кастомизации и персонализации. В случае с заинтересованными сторонами, которые характеризуются высокой цифровой активностью, но слабым цифровым лидерством мнений, целесообразно, массовое

привлечение таких стейкхолдеров к совместному созданию и развитию продуктов и сервисов, а также проведение среди них количественных и качественных исследований с целью дальнейшего улучшения продуктов и сервисов. В отношении же наиболее значимых по обоим критериям стейкхолдеров предпочтительно установление партнерских отношений, включая реализацию коллабораций и специальных проектов.

Компаниям следует отслеживать цифровых лидеров мнений и применять по отношению к ним релевантные стратегии взаимодействия, например, в отношении розничных инвесторов, представляющих в современных условиях один из ключевых факторов роста рыночной стоимости бизнеса, а также среди клиентов и иных групп внутренних и внешних стейкхолдеров.

Разработана методика анализа зрелости системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами компаний, в рамках которой предусматриваются начальный, средний и продвинутый уровни развития данной системы на основании критериев, характеризующих степень системности (целеполагание управления взаимодействием со стейкхолдерами, структура управления данным взаимодействием, раскрытие информации о стейкхолдерах, цифровизация процессов управления взаимодействием с ними) и качества управления взаимодействием с заинтересованными сторонами (идентификация, приоритизация стейкхолдеров, инструменты взаимодействия с ними, выявление существенных тем). С учетом высокой степени взаимосвязи между зрелостью управления взаимодействием со стейкхолдерами и ESG-зрелостью, предложенная методика может использоваться компаниями с целью улучшения своего ESG-профиля, а рейтинговыми агентствами – в качестве дополнительных критериев оценки в рамках ESG-рейтингов и рэнкингов.

Методика анализа зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами разработана на основании эмпирического анализа практик взаимодействия российских публичных компаний с заинтересованными

сторонами, в том числе с учетом требований международно признанных стандартов GRI и AA1000SES.

Цель предложенной методики заключается в диагностике текущего уровня зрелости системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами и определении комплекса мер по достижению целевого уровня системности и качества взаимодействия со стейкхолдерами. Объектом методики являются целеполагание, структура управления, принципы, процессы и инструменты взаимодействия с заинтересованными сторонами, а субъектом – органы корпоративного управления, а также органы управления устойчивым развитием. Описание критериев и уровней данной методики представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Методика анализа зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами

Начальный уровень (0 баллов)	Средний уровень (0,5 балла)	Продвинутый уровень (1 балл)
1	2	3
Целеполагание управления взаимодействием со стейкхолдерами		
Без четкого целеполагания	С целью соблюдения требований органов власти и регуляторов	С целью создания ценности для стейкхолдерской сети и управления стейкхолдерскими рисками
Структура управления взаимодействием со стейкхолдерами		
На стратегическом уровне включает органы корпоративного управления без специализированных комитетов или комиссий, на тактическом уровне – функциональные подразделения	На стратегическом уровне включает органы корпоративного управления с образованием специализированных комитетов при совете директоров или комиссий при правлении, на тактическом уровне – исключительно функциональные подразделения	На стратегическом уровне включает органы корпоративного управления с образованием специализированных комитетов при совете директоров или комиссий при правлении, на тактическом уровне – функциональные подразделения организации и органы управления устойчивым развитием
Раскрытие информации о стейкхолдерах		
Не проводится	Проводится в рамках нефинансового отчета, но без использования международного стандарта нефинансовой отчетности, не в разрезе стейкхолдеров или вне рамок отдельного раздела отчета	Проводится в рамках нефинансового отчета с использованием международного стандарта нефинансовой отчетности, в разрезе стейкхолдеров и в рамках отдельного раздела отчета
Цифровизация процессов управления взаимодействием со стейкхолдерами		

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Не осуществляется, информация о стейкхолдерах хранится в неструктурированном виде без использования единой информационной системы	Осуществляется, информация о стейкхолдерах хранится в структурированном виде с использованием единой информационной системы, применяются цифровые инструменты взаимодействия со стейкхолдерами без использования продвинутых цифровых технологий	Осуществляется, информация о стейкхолдерах хранится в структурированном виде с использованием единой информационной системы, применяются цифровые инструменты взаимодействия со стейкхолдерами с использованием продвинутых цифровых технологий
Идентификация стейкхолдеров		
Не проводится	Проводится без анализа их интересов и ожиданий	Проводится с анализом их интересов и ожиданий
Приоритизация стейкхолдеров		
Не проводится	Проводится без построения матрицы или карты стейкхолдеров	Проводится с построением матрицы или карты стейкхолдеров
Инструменты взаимодействия со стейкхолдерами		
Проводится с применением односторонних пассивных стратегий	Проводится с применением двух- и многосторонних проактивных стратегий, но без использования коллективных методов принятия решения или без определения количественных показателей результативности	Проводится с применением двух- и многосторонних проактивных стратегий, с использованием коллективных методов принятия решения и с определением количественных показателей результативности
Выявление существенных тем		
Не проводится или проводится не в разрезе стейкхолдеров	Проводится в разрезе стейкхолдеров без использования инструментов сбора обратной связи	Проводится в разрезе стейкхолдеров с использованием инструментов сбора обратной связи

Источник: составлено автором.

Перечень инструментов сбора и анализа данных для проведения оценки по представленным критериям включает анализ корпоративных документов и нефинансовых отчетов компании, а также проведение опросов и интервью с топ-менеджментом, руководством ESG-подразделения и иными ключевыми внутренними стейкхолдерами компании.

В рамках методики анализа зрелости системы управления взаимодействием со стейкхолдерами выделены следующие ключевые этапы:

1) формирование команды участников из числа представителей органов корпоративного управления и управления устойчивым развитием;

2) сбор и анализ объективных данных о взаимодействии с заинтересованными сторонами, включая проведение опросов и интервью с вовлечением групп стейкхолдеров;

3) проведение оценки по каждому из критериев, характеризующих уровень системности и качества управления взаимодействием со стейкхолдерами;

4) определение фактического и целевого уровня по каждому из критериев, характеризующих уровень системности и качества управления взаимодействием с заинтересованными сторонами;

5) формирование комплекса мер по достижению целевого уровня системности и качества управления взаимодействием со стейкхолдерами.

Выявлены ключевые факторы формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами российских компаний на базе регрессионного анализа 85 публичных компаний за период с 2014 года по 2024 год: государственное участие в акционерном капитале, наличие комитета по устойчивому развитию в составе совета директоров (наблюдательного совета), а также масштаб деятельности компании. Учет выявленных факторов обеспечивает бизнесу контролируемость процессов формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в условиях ESG-трансформации, а также снижает вероятность возникновения стейкхолдерских рисков.

В рамках регрессионного анализа использована выборка российских публичных акционерных обществ, акции которых по состоянию на 1 января 2026 года торговались на Московской бирже и входили в первый или второй котировальный список. В качестве источника финансовых и нефинансовых сведений о компаниях использовались финансовые и нефинансовые отчеты, включая годовые и интегрированные отчеты, отчеты об устойчивом развитии и пр. В итоговую выборку вошло 85 компаний из 11 отраслей и 599 наблюдений.

В качестве целевых переменных использовались показатели стейкхолдер-менеджмента:

- 1) показатель идентификации заинтересованных сторон (Stakeholder Identification, SI);
- 2) показатель приоритизации заинтересованных сторон (Stakeholder Prioritization, SP);
- 3) показатель взаимодействия с заинтересованными сторонами (Stakeholder Engagement, SE);
- 4) показатель выявления существенных тем (Stakeholder Materiality Assessment, SMA);
- 5) общий показатель стейкхолдер-менеджмента (Stakeholder Management, SM).

В качестве факторных переменных исследования использовались следующие показатели:

- 1) размер совета директоров (Board Size, BS);
- 2) независимость совета директоров (Board Independence, BI);
- 3) разнообразие совета директоров (Board Diversity, BD);
- 4) наличие комитета совета директоров по устойчивому развитию (Sustainability Committee, SC);
- 5) размер компании (Firm Size, FS);
- 6) коэффициент рентабельности активов (Return on Assets, ROA);
- 7) коэффициент финансового рычага (Financial Leverage, FL);
- 8) наличие государственной собственности (State Ownership, SO);
- 9) признак цифровой зрелости (Digital Maturity, DM).

Результаты регрессионного анализа факторов формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, проведенного на базе выборки российских публичных компаний, приводятся в таблице 2.

В ходе анализа выявлено, что ключевыми факторами формирования системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами являются участие государства в акционерном капитале, масштаб деятельности компании, а также наличие комитета совета директоров по устойчивому развитию.

Таблица 2 – Регрессионный анализ показателей стейкхолдер-менеджмента по российским публичным компаниям

Факторы	SM	SI	SP	SE	SMA
Intercept	-1,04***	-0,28**	0,00	-0,41***	-0,38***
BS	-0,01	0,01	0,00	-0,01	0,00
BI	0,01***	0,00***	0,00	0,00***	0,00***
BD	0,01***	0,00**	0,00	0,01***	0,00**
SC	0,57***	0,15***	0,07***	0,17***	0,17***
ln(FS)	0,28***	0,08***	0,01	0,11***	0,08***
ROA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SO	0,60***	0,20**	0,10**	0,15*	0,13**
DM	-0,22	-0,12	0,00	-0,08	-0,02
R2	0,25	0,18	0,04	0,23	0,20
Adjusted R2	0,24	0,17	0,03	0,22	0,19
Chi2	209,23***	129,63***	24,97***	183,87***	158,50***
<p>Примечания</p> <p>1 Intercept – свободный член в уравнении регрессии.</p> <p>2 R-squared – коэффициент детерминации.</p> <p>3 Adjusted R-squared – скорректированный коэффициент детерминации.</p> <p>4 Chi2 – тестовая статистика в критерии хи-квадрат.</p> <p>5 Уровни значимости 1%, 5% и 10% обозначаются как ***, ** и *</p>					

Источник: составлено автором по материалам отчетов компаний.

Полученные результаты эмпирически обосновывают наличие тесной взаимосвязи между ESG-зрелостью и зрелостью системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами, а также подтверждают необходимость применения системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами.

Предложена методика выявления компаниями потенциально конфликтных тем взаимодействия со стейкхолдерами на основе применения принципа двойной существенности с целью идентификации стейкхолдерских рисков. В рамках анализа рассчитываются средневзвешенные оценки важности существенных тем отдельно для каждой группы заинтересованных сторон, а также по критериям финансовой существенности и существенности

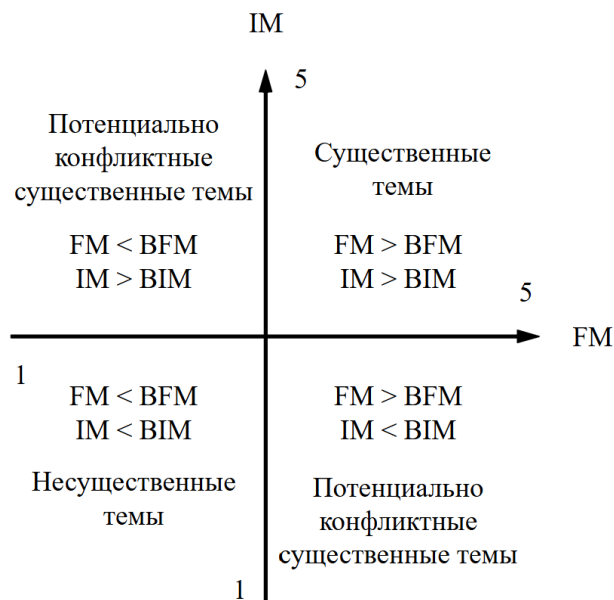
воздействия. Применение данной методики позволяет бизнесу формировать полный и репрезентативный перечень важных для стейкхолдеров вопросов, учитывать уровень различий в интересах внутренних и внешних групп заинтересованных сторон, а также предотвращать возникновение конфликтных ситуаций. Сформирован алгоритм выбора оптимальной стратегии взаимодействия со стейкхолдерами для компаний, находящихся в кризисных условиях. Предложенный алгоритм обеспечивает выбор оптимальных антикризисных стратегий и инструментов взаимодействия со стейкхолдерами с одновременным учетом параметров кризиса (масштаб кризиса, степень ответственности компании за него, вовлечение органов власти в кризис), а также параметров самой компании (масштаб деятельности компании, уровень ее ESG-зрелости и цифровой зрелости, участие государства в капитале, отраслевая принадлежность).

В рамках методики выявления потенциально конфликтных тем взаимодействия со стейкхолдерами осуществляется анализ оценок важности существенных тем, проходящий следующие стадии:

- 1) расчет средневзвешенных оценок важности существенных тем отдельно для каждой группы заинтересованных сторон;
- 2) расчет средневзвешенных оценок важности существенных тем отдельно по критериям финансовой существенности (Financial Materiality, FM) и существенности воздействия (Impact Materiality, IM);
- 3) расчет агрегированных средневзвешенных оценок важности существенных тем;
- 4) определение границ существенности по критериям финансовой существенности (Boundaries of Financial Materiality, BFM) и существенности воздействия (Boundaries of Impact Materiality, BIM), приоритизация и отбор существенных тем;
- 5) выявление и анализ потенциальных существенных тем и связанных с ними возможностей и угроз.

С целью анализа расхождений в уровне значимости существенных тем по критериям финансовой существенности и существенности воздействия предлагается к использованию компаниями матрица потенциально конфликтных существенных тем, представленная на рисунке 2.

В отношении выявленных потенциально конфликтных существенных тем предлагается проведение повторной оценки ее финансовой и нефинансовой значимости с учетом обратной связи со стороны внутренних и внешних заинтересованных сторон. Если расхождение между оценками по критериям финансовой существенности и существенности воздействия по результатам переоценки сохраняется, то руководству компании рекомендуется провести коммуникационную кампанию в отношении соответствующих групп стейкхолдеров с целью обоснования позиции организации, основанной на сбалансированном учете как финансово-экономических, так и экологических, социальных и управленческих аспектов соответствующей существенной темы.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Матрица потенциально конфликтных существенных тем

Кроме того, сформирован алгоритм выбора оптимальных стратегий взаимодействия со стейкхолдерами по факту наступления кризисной ситуации,

представленный на рисунке 3. В основу данного алгоритма положен анализ 15 кейсов антикризисного взаимодействия со стейкхолдерами российских компаний.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Алгоритм выбора стратегией взаимодействия со стейкхолдерами в кризисных условиях

На начальном этапе идентифицируется тип кризиса, выявляются наиболее подверженные последствиям кризиса группы стейкхолдеров. На втором этапе анализируются ключевые параметры кризиса и компании, которые должны учитываться при выборе антикризисных стратегий взаимодействия с заинтересованными сторонами. На третьем этапе анализируются текущие ожидания и цели стейкхолдеров, уровень их доверия к компании, а также потенциальные действия в сложившихся кризисных условиях. На четвертом этапе осуществляется выбор и реализация антикризисных инструментов взаимодействия

с заинтересованными сторонами с учетом конфигурации кризисной ситуации. На заключительном этапе осуществляется мониторинг результативности антикризисного взаимодействия с заинтересованными сторонами, в том числе посредством отслеживания и анализа тональности упоминаний компании в социальных медиа и СМИ, а затем, с целью предотвращения повторного возникновения конфликтных и связанных с ними кризисных ситуаций, вносятся корректирующие изменения на уровне корпоративной стратегии, системы риск-менеджмента, а также системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.

III Заключение

В результате проведенного исследования достигнута поставленная цель работы – разработка теоретических положений, методического инструментария и практических рекомендаций для российских корпораций по формированию системы управления взаимодействием со стейкхолдерами в условиях ESG-трансформации. Для реализации данной цели в рамках исследования решены соответствующие задачи.

Систематизированы теоретические подходы к формированию и развитию системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. Обосновано применение системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами, определены и раскрыты ключевые элементы системы управления взаимодействием со стейкхолдерами. Доказано, что цифровая активность и цифровое лидерство мнений розничных инвесторов, клиентов и иных стейкхолдеров выступают в качестве новых критериев их приоритизации и выбора стратегий взаимодействия в компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости.

Разработана методика анализа зрелости системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами компаний на основании критериев, характеризующих степень системности и качества управления взаимодействием со стейкхолдерами. Определены ключевые драйверы

формирования системы управления взаимодействием со стейкхолдерами на базе регрессионного анализа 85 российских публичных компаний за период с 2014 года по 2024 год: участие государства в акционерном капитале, масштаб деятельности компании, а также наличие комитета совета директоров по устойчивому развитию.

Предложена методика выявления компаниями потенциально конфликтных тем взаимодействия со стейкхолдерами с использованием критериев финансовой существенности и существенности воздействия с целью идентификации и оценки стейкхолдерских рисков. Также на основе анализа кейсов 15 российских компаний разработан алгоритм выбора стратегий взаимодействия со стейкхолдерами в кризисных условиях.

Предложенные в рамках проведенного исследования рекомендации по управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами обеспечивают внедрение в компании системного подхода к управлению взаимодействием с заинтересованными сторонами, что в условиях ESG-трансформации способствует росту акционерной и стейкхолдерской стоимости, а также контролю и снижению стейкхолдерских рисков.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Карпов, Н.А. Особенности стейкхолдер-менеджмента в цифровых платформах и экосистемах / Н.А. Карпов // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – С. 788-793. – ISSN 2304-6139.

2. Карпов, Н.А. Методика оценки системы стейкхолдер-менеджмента на примере российских публичных компаний / Н.А. Карпов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – № 6. Том 15. – С. 4265-4282. – ISSN 2222-534X. – Текст : электронный. – DOI: 10.18334/erpp.15.6.123196. – URL: <https://1economic.ru/lib/123196> (дата обращения: 01.01.2026).

3. Карпов, Н.А. Факторы формирования системы стейкхолдер-менеджмента в российских публичных компаниях / Н.А. Карпов // Экономические науки. – 2025. – № 9 (250). – С. 366-377. – ISSN 2072-0858.

4. Карпов, Н.А. Выявление существенных тем в рамках системы стейкхолдер-менеджмента как инструмент идентификации рисков организации / Н.А. Карпов // Экономическое развитие России. – 2026. – № 1. Том 33. – С. 163-169. – ISSN 2306-5001.