

УДК 339.923

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-502-510>

Конфликт интересов стейкхолдеров в корпоративном управлении в современных условиях

Арина Артуровна Маменкова

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Клиффорд Чанс СНГ Лимитед, Москва, Россия

ArinaM.555@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5765-5679>

Аннотация

Цель. Описать влияние современных условий развития общества, в первую очередь тенденций цифровизации и пандемии COVID-19, на содержание конфликтов интересов стейкхолдеров в корпоративном управлении, а также возникающие в связи с этим последствия.

Задачи. Определить термин «стейкхолдер», дать классификацию ключевых стейкхолдеров в контексте влияния конфликта интересов на корпоративное управление.

Методология. Автором использованы общие методы научного познания, выявлены тенденции цифровизации и пандемии COVID-19 в контексте изменения содержания конфликтов интересов стейкхолдеров в корпоративном управлении.

Результаты. Охарактеризованы процесс возрастания роли «внешних» стейкхолдеров в современных реалиях, а также предпосылки возникновения конфликта интересов стейкхолдеров и способы их разрешения в современных условиях. Проведен анализ способов преодоления конфликта интересов стейкхолдеров корпорации и влияния таких конфликтов на эффективность корпоративного управления.

Выводы. Установлен тот факт, что чем сильнее воздействие пандемии коронавирусной инфекции на ведение бизнеса, тем чаще происходят корпоративные конфликты, чаще возникают случаи конфликта интересов стейкхолдеров корпорации, и, как следствие, предопределяется выбор способов их разрешения. Кроме того, активный переход к цифровизации усиливает роль и влияние внешних стейкхолдеров, особенно регуляторных органов и общественности, на корпоративное управление в целом и в контексте конфликтных ситуаций в частности.

Ключевые слова: стейкхолдеры, корпоративное управление, заинтересованные лица, цифровизация, пандемия, COVID-19, конфликт интересов

Для цитирования: Маменкова А. А. Конфликт интересов стейкхолдеров в корпоративном управлении в современных условиях // *Экономика и управление*. 2022. Т. 28. № 5. С. 502–510. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-502-510>

Conflict of interests of stakeholders in corporate management under modern conditions

Arina A. Mamenkova

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Clifford Chance CIS Limited, Moscow, Russia

ArinaM.555@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5765-5679>

Abstract

Aim. The work aimed to describe the impact of modern conditions of social development, primarily digitalization trends and the COVID-19 pandemic, on the essence of stakeholder conflicts of interest in corporate management, as well as the consequences arising from this.

© Маменкова А. А., 2022

Tasks. The work was performed to define the term “stakeholder”, classify key stakeholders in the context of the impact of a conflict of interest on corporate management.

Methods. The author used general methods of scientific knowledge, identified trends in digitalization and the COVID-19 pandemic under conditions of change in the content of stakeholder conflicts of interest in corporate management.

Results. The process of increase in the role of external stakeholders in the reality of contemporary times, as well as the prerequisites for the emergence of a conflict of interests of stakeholders and ways to resolve them in modern conditions, were characterized. The ways to manage the conflict of interests of the corporation stakeholders and the impact of such conflicts on the efficiency of corporate management were analyzed.

Conclusions. It has been established that the stronger the coronavirus pandemic impact on conducting business, the more often corporate conflicts take place, the more cases of conflict of interest of corporation stakeholders occur, and, as a result, the choice of ways to resolve them is predetermined. In addition, the active transition to digitalization strengthens the role and influence of external stakeholders, especially regulatory authorities and the public, on corporate management in general and in the context of conflict situations in particular.

Keywords: *stakeholders, corporate management, concerned parties, digitalization, pandemic, COVID-19, conflict of interest*

For citation: Mamenkova A.A. Conflict of interests of stakeholders in corporate management under modern conditions. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2022;28(5):502-510. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-5-502-510>

Развитие любой компании и ее эффективная деятельность в непростых современных условиях связана не только с правильно выстроенной стратегией и успешным корпоративным управлением, но и с политикой выстраивания взаимоотношений с широким кругом заинтересованных сторон.

Изучение такого понятия, как «конфликт интересов стейкхолдеров», представляется резонным начать с определения термина «стейкхолдер», который появился в истории менеджмента еще в 1963 г.: впервые это слово, возникшее для обозначения понятия «акционер» (от английского “stakeholder”, то есть «лицо, владеющее долей» или «владелец доли»), предложила группа ученых Стэндфордского исследовательского института. В современной теории корпоративного управления используется трактовка понятия, которую в работе «Стратегическое управление: роль стейкхолдеров» 1984 г. дал Роберт Эдвард Фримен. Фримен понимал под термином «стейкхолдеры» все группы, которые «оказывают влияние на принимаемые фирмой решения, и в той или иной степени оказываются под влиянием этих решений» [1]. Таким образом, стейкхолдеры могут управлять организацией наравне с директорами или менеджерами и пользоваться результатами управленческих решений.

В разных источниках, относящихся к специальной литературе, термин «стейкхолдер» переводится по-разному. Так, в «Своде

знаний по управлению проектами»¹ предлагается вариант «заинтересованная сторона». Отечественный стандарт «Менеджмент риска. Термины и определения»² определяет понятие «стейкхолдер» как «причастную сторону».

Кто может быть этой «причастной» или «заинтересованной» стороной? Во-первых, субъекты, которые в процессе управления выступают в роли «работников»: спонсоры, проектная команда, субподрядчики и другие исполнители. Во-вторых, субъекты, которые не привлекаются к участию в проекте и процессе управления напрямую, но ввиду своих полномочий могут повлиять на него: акционеры, государственные органы, кредиторы, инвесторы, топ-менеджеры и т. п. В-третьих, субъекты, на чьи интересы может повлиять корпоративное управление, так как они пользуются результатами, которые получает организация в процессе функционирования: клиенты, бизнес-партнеры, заказчики [2].

Предпосылки для конфликта создает то, что групп стейкхолдеров может быть

¹ Англ. “Project Management Body Of Knowledge”.

² ГОСТ Р 51897-2002. Государственный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения: принят и введен в действие постановлением Госстандарта России от 30 мая 2002 г. № 223-ст // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=9911#5LQ8X5TsFFeGJ7kD1> (дата обращения: 21.03.2022).

несколько, и каждая из них добивается собственных целей, преследует свои интересы. Например, цель регулирующих государственных органов, в частности налоговых, — получить все необходимые налоги. Кредиторы заинтересованы в исполнении финансовых обязательств. Наемные работники системы управления стремятся получить максимальный доход от своей профессиональной деятельности и дополнительные бонусы. Интерес акционеров — повышение прибыли и высокие дивиденды.

Канадский экономист Гарри Гордон Джонсон пишет о нескольких видах конфликтов, возникающих в процессе корпоративного управления: между оптимизацией затрат и сохранением рабочих мест; между краткосрочной и долгосрочной выгодой фирмы; конфликт с желанием владельца сохранить контроль над инвестициями в новую технологию; ситуация, при которой компания стремится расширить производство, выйдя на новые рынки, может вызвать неодобрение со стороны других участников; открытая форма владения акциями может не совпадать и даже противоречить намерениям части акционеров сделать информацию о прибыли и структуре капитала коммерческой тайной [3].

Приведем пример. Осуществление активной деятельности в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) обычно выгодно для компании, поскольку в будущем обеспечивает ее качественно новыми видами продукции и инновационными технологиями, которые могут стать основой конкурентных преимуществ. Однако ощутимая финансовая выгода от этого вида работ появляется лишь через несколько лет. Зачастую топ-менеджеры не принимают такой подход и считают необходимым сократить расходы на НИОКР, чтобы стабильно получать прибыль и бонусы, даже несмотря на то, что в связи с такими решениями возрастает опасность потери конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе. Указанный выше перечень конфликтов не является полным, но даже он показывает, насколько важно для руководства организации распознавать, понимать ожидания различных групп стейкхолдеров и, как следствие, своевременно удовлетворять их потребности, чтобы, с одной стороны, не допустить конфликтов, а с другой — не поставить под удар благополучное функционирование компании и всех ее элементов.

В условиях цифровизации, а также глобального коронакризиса и связанной с ним непредсказуемости дальнейшего развития событий большую роль приобретают внешние или вторичные стейкхолдеры: органы местной и федеральной власти, конкуренты, инвесторы, местные сообщества, профсоюзы, средства массовой информации, некоммерческие организации, активисты и лидеры мнений. Так, в условиях цифровизации к числу стейкхолдеров в последней категории все чаще могут относиться, например, известные и популярные блогеры, являющиеся лидерами общественного мнения, способные существенно повлиять на восприятие деятельности компании в общественной и политической среде [4].

Обычно вторичные стейкхолдеры — это обладатели насыщенного списка разнонаправленных интересов, и, влияя на процесс корпоративного управления организацией, они действуют прежде всего ради достижения собственных целей. Внешние стейкхолдеры могут со стороны увидеть и вынести на обсуждение новую точку зрения относительно проблем, с которыми сталкивается организация. Например, если получить поддержку представителей профсоюзного движения организации, то с большой долей вероятности можно избежать решений, которые профсоюз почти наверняка заблокирует, или, пригласив в совет директоров представителей природоохранных организаций — пусть даже некоммерческих или волонтерских, — компания может значительно улучшить свой публичный имидж и существенно сократить возможность негативных последствий, связанных с загрязнением окружающей среды.

Многие компании приглашают в свои советы директоров представителей системы государственного управления на разных уровнях власти, зачастую бывших, поскольку их опыт, знания, контакты, несомненно, могут облегчить взаимодействие с правительственными структурами, государственными корпорациями и представителями бизнеса, тесно связанного с государством, что всегда актуально в российских реалиях. Участие в системе корпоративного управления таких лиц может быть связано с определенными издержками, но эти затраты обычно окупаются в среднесрочной и долгосрочной перспективе по мере выполнения стейкхолдерами неформальных функций.

Любые стратегические изменения могут оказать на все виды стейкхолдеров очень сильное влияние. Акционеры, кредиторы, топ-менеджеры, работники, партнеры и многие другие стейкхолдеры — все они могут быть подвержены воздействию указанных изменений, и, как следствие, именно их влияние, авторитет и относительная власть могут стать необходимыми и важными в процессах, связанных с изменениями структур и процессов управления. В условиях ежедневно изменяющейся внешней обстановки, значительно зависящей от обострений «ковидного» кризиса, нестабильной внешнеэкономической и внешнеполитической среды, развитие которых плохо поддается прогнозированию, все более значимой становится реализация концепции общих ценностей [5]. Данная концепция проясняет роль каждого из стейкхолдеров в качестве участников новых моделей организации бизнеса, смещает акценты их взаимодействия к социальным аспектам преобразований. В связи с этим очевидным становится и то, что поведение экономических субъектов в такие острые периоды подвержено влиянию многочисленных разнонаправленных факторов, а значит, требует специального изучения.

По оценкам экспертов, начавшаяся в 2020 г. пандемия новой коронавирусной инфекции вызвала одну из самых глобальных и сильных мировых рецессий в новейшей истории. В связи с этим многие исследователи и эксперты стали изучать процесс влияния данного фактора на динамику корпоративных конфликтов. Цифровизация экономики как объективный глобальный процесс, продолжающийся длительное время и значительно ускорившийся в связи с пандемией COVID-19, несет в себе значительные изменения во взаимодействии бизнес-структур со стейкхолдерами, при этом как положительные, так и отрицательные.

В качестве положительных аспектов влияния цифровизации на процессы корпоративного управления можно отметить вовлечение большего числа стейкхолдеров в формирование продукта и распространение информации; возможность через инструменты цифрового взаимодействия проанализировать огромный пласт доступной информации; наглядность представления карт стейкхолдеров, благодаря развитию и внедрению нового программного обеспечения; возможность круглосуточного

взаимодействия со стейкхолдерами с использованием современных каналов связи и ИТ-технологий [6].

При этом развитие цифровых технологий значительно упростило модели взаимодействия между субъектами, а следовательно, нельзя утверждать, что индивидуализация всегда затрагивает вопросы контекста и глубинные ценности. Усиление стандартизации процессов и копирование процедур влечет за собой потерю уникальности. При отсутствии офлайн-взаимодействия велик шанс потерять стейкхолдера или неправильно оценить степень его влияния на развитие организации. Кроме того, существует большая вероятность утечки нежелательной информации через различные средства и способы добытия «инсайдерской» информации внешними стейкхолдерами, действующими в собственных интересах, нередко направленных противоположно по отношению к целевым установкам организации в целом (например, действующими в интересах прямых конкурентов).

В 2020–2021 гг. в ряде научных изданий появились первые материалы, которые начали рассматривать и изучать общие (в основном нематериальные) ценности разных групп стейкхолдеров в условиях пандемии коронавируса. Важной с позиции прояснения сущности интересующего предмета исследования представляется статья, опубликованная в 2020 г., под названием «Пикетти, Тунберг или Маркс? Смена идеологий в дебатах об условиях помощи в пандемию COVID-19» [7]. Автор материала Элиза Джулиани обращает внимание читателей на то, что сегодня кризис, как это было и ранее, негативно влияет на бедные слои населения гораздо сильнее, чем на обеспеченных людей. По ее мнению, несмотря на то что субъекты, принимающие решения, должны учитывать противоречивые интересы и ценности большого круга заинтересованных сторон, использование двойных стандартов поведения и различных форм ущемления прав других стейкхолдеров продолжается. Более того, в статье открыто критикуют компании, которые укрываются в это сложное для всех время от уплаты налогов, звучат обвинения в адрес акционеров и руководителей, которые обогащаются за счет бедственной ситуации у многих других.

Показателен для кризиса COVID-19 и сценарий «лимонного социализма», в котором налогоплательщикам приходится покрывать

вать убытки обанкротившихся компаний. В условиях рецессии и общего обнищания населения общество очень остро реагирует на такие факты, как продолжение выплат повышенных дивидендов акционерам и крупных бонусов топ-менеджерам, уклонение корпораций от уплаты налогов и соблюдения принципов социальной ответственности, продолжающееся накопление чрезмерного, огромного богатства представителями корпоративной элиты за счет других заинтересованных сторон. Автор статьи констатирует: если мы хотим, чтобы капитализм был реформирован по пути большей вовлеченности в общественный процесс и отвечал интересам большинства населения, а не узкого круга бенефициаров, необходимы радикальные реформы корпоративного управления.

Предметом изучения экспертов все чаще становится и опыт взаимодействия со стейкхолдерами в условиях новой «коронаэкономки». Так, Д. Л. Йон приводит в пример позитивные и негативные модели поведения крупных мировых компаний в отношении заинтересованных сторон в условиях пандемии коронавируса. К числу первых она относит модель поведения компании *General Motors*, которая смогла переориентироваться в условиях пандемии. Во втором списке компаний, продемонстрировавших отсутствие готовности адекватно реагировать на непредвиденные изменения экономической среды в условиях пандемийного кризиса, — *Amazon, Facebook, YouTube, Twitter* и др.

В одном из исследований речь идет о том, что «глобальная пандемия побудила многие компании активизировать усилия и предоставить продукты и услуги, срочно необходимые во время кризиса. Производители одежды перешли на производство защитных масок для медицинских работников, пивоварни — на производство дезинфицирующих средств для рук, производители автомобилей и автомобильных запчастей переориентировали деятельность на производство вентиляторов. При возвращении к основной деятельности руководство компаний должно будет решить, как они смогут и дальше устранять разногласия между потребностями всех заинтересованных сторон, используя креативность, гибкость и ответственность, которые они развили во время кризиса, как фактически смогут создавать общую ценность» [8].

Многие эксперты, исследуя публикации о роли стейкхолдеров в современных условиях, обращают внимание на то, что значительно увеличился объем исследовательских данных и сведений о том, как повлияла пандемия коронавируса на доходность акций ведущих мировых компаний. В аспекте рассмотренных источников убедительно говорится о более высоком спросе долгосрочных инвесторов и о наличии положительной связи между корпоративной социальной ответственностью (КСО) и ценностью компании.

Несмотря на это, в условиях пандемийной экономики однозначную связь КСО и капитализации доказать сложно. По итогам исследования более 1 700 американских компаний в различные периоды пандемии, К.-Х. Бэй не выявил значимой связи между показателями биржевого рынка и КСО, даже в отношении компаний, подписавших Декларацию Круглого стола и выступавших в качестве приверженцев соблюдения интересов стейкхолдеров. Эти компании, «убедительно продемонстрировавшие внимание к заинтересованным сторонам незадолго до кризиса, не показали отличных результатов в кризисный период так же, как и не подписавшие такую декларацию» [9].

Российские авторы не обошли стороной тему влияния пандемии коронавируса и цифровизации на переосмысление системы корпоративного управления и конфликтов интересов стейкхолдеров. Так, профессор Андрей Шепелев раскрывает важный и актуальный в период пандемийных изменений вопрос о решении проблем социального характера с одновременной реализацией прибыльных стратегий и претворении в жизнь концепции общих ценностей [10]. В своей статье «Корпоративное управление 2.0: эволюция системы корпоративных отношений в информационном обществе» экономист Владимир Миловидов акцентирует внимание на том, что необходимо создать «интегрированную модель, характеризующуюся формированием социально обусловленных потребностей и соответствующей потребительской стоимости, ростом запроса на максимизацию совокупной общественной выгоды от предпринимательства, повышением роли социальных ценностей в производстве товаров и услуг» [11].

В целом практически все авторы публикаций, посвященных особенностям новой «коронавирусной экономики», сходятся во мнении о том, что в научной литературе пока

не сформировано общее мнение о способах управления бизнесом и персоналом во время эпидемий и пандемий, поскольку в предыдущие годы эта тема не была актуальна для исследований. Сегодня же прошло слишком мало времени, чтобы создать однозначный «шаблон» эффективного управления в период коронакризиса.

Очень многие конфликты возникают из-за нечеткого обозначения полномочий руководства организации. Например, в ряде ситуаций члены команды управления перекладывают ответственность за действия и ошибки друг на друга, из-за чего возникает путаница, и становится непонятным, какие функции и за кем закреплены.

Именно поэтому в состав совета директоров следует включать компетентных и беспристрастных стейкхолдеров, которые способны выработать тактику высокоэффективной работы компании и решить любые возникшие сложные ситуации [12]. Уместным и целесообразным будет привлечение к участию в работе совета директоров участников процесса корпоративного управления, которые не претендуют на концентрацию в своих руках властных полномочий. В противном случае это может привести к авторитарному поведению одного или нескольких лиц по отношению к остальным субъектам, вовлеченным в данный процесс в организации.

В отношении вопроса управления конфликтами интересов стейкхолдеров следует отметить, что его рассматривал ранее профессор школы бизнеса имени Маршалла и школы коммуникаций Анненберга в университете Южной Калифорнии, президент консалтинговой фирмы *Mitroff Crisis Management* Ян Минтрофф. Ученый предложил три концептуальных метода воздействия, которые в теории могут оказать положительное влияние на разрешение конкретной конфликтной ситуации: изменение решения групп стейкхолдеров, происходящее за счет переубеждения; сотрудничество со стейкхолдерами — за счет экономического обмена; борьба со стейкхолдерами — за счет создания коалиций с другими группами стейкхолдеров, чьи целевые установки являются противоположными по отношению к группе, интересы которой нежелательны для реализации [13].

Однако для некоторых типов предприятий характерно отсутствие таких конфликтов. Например, для субъектов малого бизнеса

и индивидуальных предпринимателей, поскольку зачастую их владелец и главный менеджер — это один и тот же человек. Подобная ситуация может складываться и в крупных частных фирмах, если владелец осуществляет корпоративное управление. Если место владельца-управленца занимает наемный менеджер, то может возникнуть явление, которое часто называют «проблемой агентов», так как, по сути, менеджер является агентом владельца компании.

Причины возникновения проблемы агентов заключаются в том, что, как правило, фирма стремится максимизировать уровень прибыли от дивидендов и роста цен на ценные бумаги компании. В то же время менеджеры могут использовать акционеров компании и свое влияние на процессы управления для достижения личных целей. Нередко менеджеры обладают таким высоким уровнем влияния, что используют организацию далеко не для удовлетворения интересов акционеров, а для того, чтобы сделать компанию такой, какой выгодно каждому из них. Нередко зарплата менеджера напрямую зависит от уровня общей рентабельности предприятия, которым он управляет. Поэтому управленцы пытаются максимизировать ее, вкладывая средства в проведение научно-исследовательских работ или автоматизации производства, не считаясь с мнением акционеров или стейкхолдеров [14].

Приоритетная задача совета директоров любой организации состоит в недопущении возникновения конфликтов подобного рода, а если этого не удалось избежать — оперативно их урегулировать, сводить к минимуму неблагоприятные последствия и эффективно устранять конфликтную ситуацию. Однако не во всех случаях совет эффективно выполняет эту работу. Совет директоров может отказаться уволить, заменить или сделать выговор менеджеру, который действовал в ущерб акционерам. В последнее время данная тенденция особенно актуальна, поскольку количество судебных исков от акционеров против совета директоров существенно увеличилось. В этом случае совет директоров не учитывает то, что базовые принципы корпоративного управления должны обеспечивать управление деятельностью предприятия в интересах всех его акционеров и заинтересованных лиц.

Важная задача управления бизнесом — соблюсти сбалансированность интересов

всех стейкхолдеров: акционеров, менеджеров, партнеров, сотрудников и остальных. Эта ключевая задача может быть решена, если соблюсти несколько важных пунктов: «подконтрольность управляющих органов предприятия общему собранию акционеров, разграничение компетенции между собранием акционеров, советом директоров и исполнительным органом, обеспечение информированности работников о принимаемых руководством решениях» [15]. Учет интересов стейкхолдеров — в настоящее время служит неременным требованием при выборе действительных решений хозяйствующими субъектами: индустриальными предприятиями, коммерческими организациями, высшими учебными заведениями, научно-исследовательскими организациями.

Поведение компаний на этапе коронареции в мировой экономике может продемонстрировать, какие из них реально претворили в жизнь парадигму заинтересованных сторон, а какие — лишь симулировали причастность к этой модели, ориентируясь на кратковременную прибыль, а не на обеспечение долгосрочного поддержания и стабильности компании. Полноценная теоретическая и прикладная оценка последствий влияния пандемии на разнообразные области экономики с точки зрения экономической науки только начинается. Аналитические доклады консалтинговых фирм переписывают тактические и стратегические принципиальные модели работы компаний в новейших условиях, но значительная часть современных исследо-

ваний в данной сфере направлена на «охват ситуации сверху», через проекцию изменения экономических взаимоотношений, конфигураций взаимоотношения людей: работников и работодателей, которые нередко заключаются в увеличении методик применения дистанционных форматов работы [16].

По итогам анализа темы конфликта интересов стейкхолдеров в условиях цифровизации и COVID-19 можно сделать ряд выводов. Во-первых, чем сильнее воздействие пандемии коронавирусной инфекции на ведение бизнеса, тем чаще происходят корпоративные конфликты, фиксируется большее количество случаев конфликта интересов стейкхолдеров корпорации, и, как следствие, предопределяется выбор способов их разрешения. Выходом из ситуации видится акцент на приверженности теории общих ценностей, причем в так называемом коронавирусном настоящем речь идет, скорее, о нематериальных ценностях всех заинтересованных лиц — стейкхолдеров, которые могли бы стать составляющей сплочения для достижения наибольшей результативности в долгосрочной перспективе.

Еще один вывод можно сделать после изучения экспертной литературы: активный переход к цифровизации, связанный с коронакризисом, усиливает роль и влияние внешних стейкхолдеров, особенно регуляторных органов и общественности (в частности лидеров мнений), на корпоративное управление в целом и в контексте конфликтных ситуаций в частности.

Список источников

1. *Zakhem A., Palmer D. E. Normative Stakeholder Theory // Wasieleski D.M., Weber J., eds. Stakeholder management. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017. P. 49–73. DOI: 10.1108/S2514-175920170000003*
2. *Юрлов Ф. Ф., Яшин С. Н., Плеханова А. Ф. Выбор эффективных решений в конфликтных ситуациях с учетом интересов стейкхолдеров // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2021. Т. 12. № 3. С. 137–146. DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-3-137-146*
3. *Иванова О. А. Методы управления конфликтами в компаниях // Modern Science. 2021. № 3-2. С. 81–85.*
4. *Ткаченко И. Н., Сивокоз К. К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. 2017. № 4 (68). С. 85–95.*
5. *Ткаченко И. Н. Об учете интересов стейкхолдеров в современной парадигме корпоративного управления // Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 1. № 1. С. 205–209.*
6. *Аренков И. А., Бичун Ю. А. Влияние цифровой экономики на управление стейкхолдерами // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений Третьей Междунар. конф. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. С. 297–302.*
7. *Giuliani E. Piketty, Thunberg, or Marx? Shifting ideologies in the COVID-19 bailout conditionality debate // Journal of International Business Policy. 2020. Vol. 3. No. 4. P. 443–450. DOI: 10.1057/s42214-020-00072-8*

8. Yohn D. L. Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond // *Strategy & Leadership*. 2020. Vol. 48. No. 5. P. 33–39. DOI: 10.1108/SL-06-2020-0077
9. Громова О. Н. Управление конфликтами при реализации КСО // Актуальные проблемы управления: материалы 22-й Междунар. науч.-практ. конф. Вып. 3. М.: Государственный университет управления, 2017. С. 82–86.
10. Ткаченко И. Н. Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям // *Управленец*. 2021. Т. 12. № 2. С. 2–16. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-2-1
11. Миловидов В. Д. Корпоративное управление 2.0: эволюция системы корпоративных отношений в информационном обществе // *Проблемы национальной стратегии*. 2017. № 4 (43). С. 171–189.
12. Мазин Д. И. Влияние мировой пандемии коронавирусной инфекции на динамику корпоративных конфликтов в Российской Федерации // *Инновации. Наука. Образование*. 2020. № 20. С. 464–470.
13. Абракимова Е. А., Чернобай Н. Б. Процесс урегулирования конфликтов интересов в организации // Научные исследования управленческих проблем и перспектив: сборник науч. тр. по материалам Региональной науч.-практ. конф. Ставрополь: Секвойя, 2018. С. 6–9.
14. Мишурова И. В., Панфилова Е. А., Нестерова О. С. Спецификация корпоративных конфликтов в контексте «агентской теории» // *Russian Journal of Management*. 2020. Т. 8. № 2. С. 36–40. DOI: 10.29039/2409-6024-2020-8-2-36-40
15. Шмелёва М. В. Корпоративное управление: модели, система, управление рисками // *iTeam*. 2021. 28 апреля. URL: <https://blog.iteam.ru/korporativnoe-upravlenie-modeli-sistema-upravlenie-riskami/> (дата обращения: 21.03.2022).
16. Рябухин А. В. Влияние пандемии COVID-19 на практики управления персоналом в промышленных компаниях // Весенние дни науки: сборник докладов Междунар. конф. студентов и молодых ученых. Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2021. С. 276–281. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/99832/1/978-5-91256-519-9_2021_052.pdf (дата обращения: 21.03.2022).

References

1. Zakhem A., Palmer D.E. Normative stakeholder theory. In: Wasieleski D.M., Weber J., eds. *Stakeholder management*. Bingley: Emerald Publishing Limited; 2017:49-73. DOI: 10.1108/S2514-175920170000003
2. Yurlov F.F., Jashin S.N., Plekhanova A.F. Choosing effective solutions in conflict situations taking into account the interests of stakeholders. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*. 2021;12(3):137-146. (In Russ.). DOI: 10.18287/2542-0461-2021-12-3-137-146
3. Ivanova O.A. Conflict management methods in companies. *Modern Science*. 2021;(3-2):81-85. (In Russ.).
4. Tkachenko I.N., Sivokoz K.K. Using flexible technologies Agile and Scrum for managing project stakeholders. *Upravlenets = The Manager*. 2017;(4):85-95. (In Russ.).
5. Tkachenko I.N. About accounting interests of stakeholders in the contemporary paradigm of corporate governance. *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire = Managerial Science in the Modern World*. 2018;1(1):205-209. (In Russ.).
6. Arenkov I.A., Bichun Yu.A. The impact of the digital economy on stakeholder management. In: *Business management in the digital economy. Proc. 3rd Int. conf.* St. Petersburg: St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design; 2020:297-302. (In Russ.).
7. Giuliani E. Piketty, Thunberg, or Marx? Shifting ideologies in the COVID-19 bailout conditionality debate. *Journal of International Business Policy*. 2020;3(4):443-450. DOI: 10.1057/s42214-020-00072-8
8. Yohn D.L. Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & Leadership*. 2020;48(5):33-39. DOI: 10.1108/SL-06-2020-0077
9. Gromova O.N. Conflict management in the implementation of CSR. In: *Actual problems of management. Proc. 22nd Int. sci.-pract. conf. Iss. 3.* Moscow: The State University of Management; 2017:82-86. (In Russ.).
10. Tkachenko I.N. Rethinking the stakeholder approach to corporate governance amid the coronavirus crisis: From commitment declaration to applied models. *Upravlenets = The Manager*. 2021;12(2):2-16. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-2-1
11. Milovidov V.D. Corporate governance 2.0: Corporate relations evolution in the information society. *Problemy natsional'noi strategii = National Strategy Issues*. 2017;(4):171-189. (In Russ.).

12. Mazin D.I. Impact of the global coronavirus pandemic on the dynamics of corporate conflicts in the Russian Federation. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie*. 2020;(20):464-470. (In Russ.).
13. Abrakimova E.A., Chernobai N.B. The process of resolving conflicts of interest in the organization. In: Scientific research of managerial problems and prospects. Proc. Region. sci.-pract. conf. Stavropol: Sekvoiya; 2018:6-9. (In Russ.).
14. Mishurova I.V., Panfilova E.A., Nesterova O.S. Specification of corporate conflicts in the context of the “agency theory”. *Russian Journal of Management*. 2020;8(2):36-40. (In Russ.). DOI: 10.29039/2409-6024-2020-8-2-36-40
15. Shmeleva M.V. Corporate governance: Models, system, risk management. iTeam. Apr. 28, 2021. URL: <https://blog.iteam.ru/korporativnoe-upravlenie-modeli-sistema-upravlenie-riskami/>? (accessed on 21.03.2022). (In Russ.).
16. Ryabukhin A.V. The impact of the COVID-19 pandemic on HR practices in industrial companies. In: Spring days of science. Proc. Int. conf. of young students and scientists. Yekaterinburg: Ural Federal University; 2021:276-281. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/99832/1/978-5-91256-519-9_2021_052.pdf (accessed on 21.03.2022). (In Russ.).

Сведения об авторе

Арина Артуровна Маменкова

магистр права юридического факультета¹,
аспирант кафедры управления
организацией экономического факультета¹,
консультант²

¹ Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова

119991, Москва, Ленинские горы, д. 1

² Клиффорд Чанс СНГ Лимитед

125047, Москва, ул. Гашека, д. 6

Поступила в редакцию 19.04.2022
Прошла рецензирование 20.05.2022
Подписана в печать 08.06.2022

Information about Author

Arina A. Mamenkova

Master of Law of the Faculty of Law¹,
postgraduate student of the Department
of Organization Management of the Faculty
of Economics¹, consultant²

¹ Lomonosov Moscow State
University

1 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

² Clifford Chance CIS Limited

6 Gasheka str., Moscow 125047, Russia

Received 19.04.2022
Revised 20.05.2022
Accepted 08.06.2022

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.
Conflict of interest: the author declares no conflict of interest related to the publication
of this article.