Механизм управления ключевыми стейкхолдерами для российских компаний

Финогеева А.И., аспирантка департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве РФ

Аннотация. В статье рассматриваются основные подходы к теории стейкхолдеров, их классификации, предлагается авторская классификация стейкхолдеров для российских компаний. Отражены результаты практического исследования взаимодействия российских компаний со стейкхолдерами. В целях повышения эффективности управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, предлагается авторский механизм управления. Предложен алгоритм идентификации стейкхолдеров. В заключении даны рекомендации российским компаниям по управлению стейкхолдерами, в частности, ПАО «ОАК».

Ключевые слова: стейкхолдеры, механизм управления стейкхолдерами, теория заинтересованных сторон, стратегии, корпоративная социальная ответственность, ключевые стейкхолдеры.

The mechanism of key stakeholder's management for Russian companies

Finogeeva A.I., post-graduate student of Corporate finance and governance department, Financial University under the Government of Russian Federation

Annotation. The article examines the main approaches to the Stakeholder Theory, it classification, the author's classification of stakeholders for Russian companies. Reflects the results of practical studies of the interaction between Russian companies and with stakeholders. In order to improve the efficiency of managing relationships with stakeholders, the author suggests a control mechanism. The article suggests the algorithm of identification of stakeholders. In conclusion, given

recommendations for Russian companies on the management of stakeholders, in particular, JSC «UAC».

Keywords: stakeholders, mechanism, stakeholder`s management, mechanism of stakeholder`s management, corporate social responsibility.

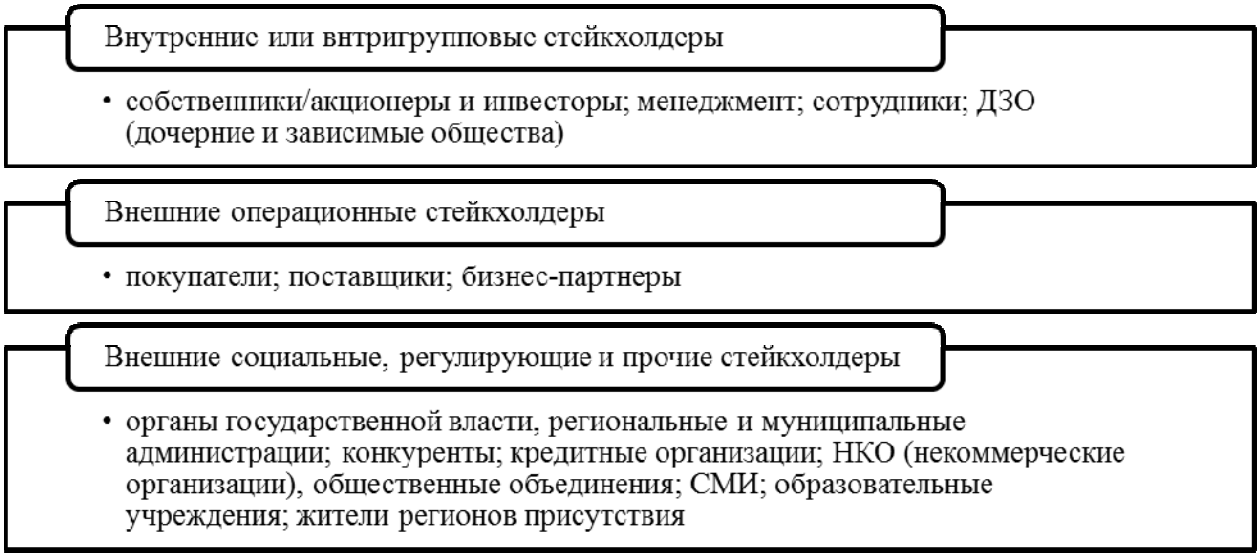
В современных условиях, развитие компании и ее успешная деятельность связана не только с эффективным менеджментом и корпоративным управлением в компании, но и взаимоотношениями с широким кругом заинтересованных сторон. В настоящее время все большую популярность набирают концепции социальной ответственности, корпоративного гражданства и теория стейкхолдеров, которая была рассмотрена Р. Э. Фрименом в его работе «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» и получила широкое распространение. «Стейкхолдер», по мнению Э. Фримена, это индивид или группа лиц, так или иначе заинтересованных в деятельности компании, оказывающие влияние на ее функционирование и подверженные влиянию с ее стороны. В российской практике, кроме термина «стейкхолдер», используется понятие «заинтересованные стороны». Любая компания в процессе своей деятельности взаимодействует с различными группами стейкхолдеров, чьи интересы руководством компании должны пониматься и удовлетворяться, если компания стремится к установлению долгосрочных взаимовыгодных отношений, повышению своей эффективности и развитию.

Существуют различные подходы к классификации стейкхолдеров, предлагаемые разными авторами, как отечественными, так и иностранными. Р.Э. Фримен в своей работе указывает, что стейкхолдеры могут быть как внутреннего окружения (работники, акционеры, поставщики и покупатели), так и внешнего (общественные организации (по защите прав покупателей, экологические), государственные органы, средства массовой информации, конкуренты, специальные группы). Цель компании в управлении взаимоотношениями с стейкхолдерами заключается в реализации компанией

вопросов и решений, удовлетворяющих требования как стейкхолдеров, так и интересы самой компании. В исследованиях И. Ансоффа отмечается, что должен соблюдаться баланс требований заинтересованных сторон с задачами самой организации, необходимо постоянно проводить мониторинг окружения, определять важных стейкхолдеров и реализовывать мероприятия по повышению качества взаимодействия с ними. И. Ансофф в качестве стейкхолдеров рассматривает менеджмент компании, сотрудников, собственников, продавцов и поставщиков. J. Harrison и C. John предложили стейкхолдеров подразделять на широкое, операционное и внутреннее окружение. При этом, к широкому окружению они относили в целом общество и политические, экономические и прочие внешние явления, оказывающие влияние на компанию. Операционное и внутреннее окружение подлежит управлению и включает поставщиков, покупателей, общественные группы, сообщества, кредиторы, профсоюзы, конкуренты, государство; внутренними является ближний круг компании – акционеры и сотрудники. И. Фассин выделял по функции в отношении к компании таких стейкхолдеров, как реальные, наблюдатели и хранители. На финансирующих, управляющих стейкхолдеров, работников и экономических партнеров деятельности подразделяли Г. Ньюбоуд и Г. Луфман. Среди отечественных авторов, сложилась тенденция, что основной классификационный признак сводится к положению стейкхолдеров в отношении организации – деление на внутренних и внешних. Стоит отметить Г.К. Константинова, который предложил классифицировать стейкхолдеров по их интересам: стейкхолдеры финансового интереса, управленцы, сотрудники, интеллектуальный капитал, социальные группы заинтересованных сторон. Б.А. Якубов предложил авторскую классификацию, выделив нормативных, функциональных, диффузных стейкхолдеров и отдельно стейкхолдеров-потребителей.

Таким образом, анализ и систематизация подходов к определению групп стейкхолдеров, позволили дополнить классификации заинтересованных сторон для крупных российских компаний, формируемых чаще всего в форме

холдингов. Классификация включает:



Источник: разработано автором

Рис. 1 – Классификация стейкхолдеров для российских компаний

В целях оценки текущего опыта в части реализации компаниями мероприятий по взаимодействию со стейкхолдерами, проведено практическое исследование взаимодействия крупных российских компаний с заинтересованными сторонами. В исследовании рассматривались компании, входящие в 30-ку крупнейших по объему реализации, на основании рейтинга агентства RAEX («Эксперт-РА»). Основой для анализа стали данные из открытых источников, включая официальные сайты компаний, годовая и нефинансовая отчетность, проводилось анкетирование менеджмента крупного авиастроительного холдинга ПАО «ОАК». В результате, были сделаны выводы о текущем состоянии российских компаний в области корпоративного управления, корпоративной социальной ответственности и взаимоотношений со стейкхолдерами. 80% из рассмотренных компаний (24 из 30) осуществляют взаимодействие с заинтересованными сторонами и отражают его результаты в открытых источниках. Получающий широкое распространение в России стандарт GRI (Global Reporting Initiative) – Глобальной инициативы по отчетности.

По результатам исследования выявлено, что 57% рассмотренных

компаний (17 компаний из 30) публикуют список заинтересованных сторон и выделяют специальный раздел в нефинансовой отчетности для отражения результатов взаимодействия с ними за отчетный период. Кроме того, внутрикорпоративные стратегии, кодексы, стандарты размещают 57% компаний из рассмотренных, и только 27% (8 компаний) имеют специальное структурное подразделение, занимающееся вопросами социальной ответственности и управлением взаимоотношениями со стейкхолдерами.

Таким образом, в результате исследования, сделаны выводы о том, что российские компании в настоящее время стремятся быть социально ответственными и активно внедряют зарубежную практику принятия во внимания существования заинтересованных сторон и проводят с ними мероприятия. Но в настоящий момент, не сложилось единого механизма для компаний, который определил бы принципы и порядок управления взаимоотношениями со стейкхолдерами и способствовал повышению эффективности взаимодействия с ними. В связи с чем, предлагается сформировать и реализовать механизм управления ключевыми стейкхолдерами.

В целях определения нормативно-правовой основы механизм управления, предлагается определить понятие «*институциональная основа механизма управления»* как наличие законодательных актов, нормативных и иных правовых норм, стандартов в области взаимоотношений со стейкхолдерами, положений, рейтингов в области корпоративной ответственности и управления, иных неформальных правил взаимодействия (включая традиции и обычаи), существование консалтинговых компаний и специалистов по управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами, а также, общественное развитие.

Механизм управления ключевыми стейкхолдерами представляет собой целенаправленный процесс управления взаимоотношениями компании с ее ключевыми заинтересованными сторонами, включающий параметры (такие, как цели, стратегии, принципы, функции и инструменты), которые могут быть достигнуты с помощью элементов механизма: определение целей управления

группами стейкхолдеров, алгоритм определения ключевых заинтересованных сторон, определение способов (выбор подходящей стратегии и соответствующих инструментов), составление плана действий, его реализация, оценка результатов и корректирование, в случае необходимости, выбранной стратегии, с целью совершенствования взаимоотношений для компании и ее стейкхолдеров и достижения результативности взаимодействия. Компания должна определить цели управления стейкхолдерами, они должны согласовываться с общей стратегией компании и стратегией в области корпоративной социальной ответственности, соответствовать интересам, целям и задачам компании.

При определении ключевых групп заинтересованных сторон, предлагается использовать алгоритм идентификации, представленный на рисунке 2.

Источник: разработано автором

Рис. 2 – Алгоритм определения ключевых стейкхолдеров компании

Первый этап – анализ окружения предполагает построение карты стейкхолдеров, на которой наглядно видно ближний и дальний круг заинтересованных сторон. На втором этапе формирование единой базы позволит систематизировать информацию о стейкхолдерах. На третьем этапе необходимо проводить опрос стейкхолдеров на предмет выявления их интересов. Четвертый этап связан с опросом менеджмента компании на предмет оценки влияния различных групп стейкхолдеров на компанию, и важности для компании, степени их поддержки. Пятый этап суммирует результаты опроса, на основании учета всех показателей определяются ключевые группы. На заключительном, шестом этапе алгоритма, руководство компании обсуждает полученные результаты, в частности, интересы и требования стейкхолдеров, для определения существенных вопросов, которые компания будет удовлетворять в планируемом периоде.

Кроме определения ключевых групп стейкхолдеров, необходимо выбрать стратегию взаимодействия, которая зависит от уровня развития КСО в компании[1] и инструменты[2]. В рамках реализации механизма предлагаются следующие стратегии:

Таблица 1

Стратегии взаимодействия компании со стейкхолдерами

Ур.	Уровень развития КСО в компании	Стратегия взаимодействия со стейкхолдерами
1	Связь с бизнес-целями отсутствует, решения носят спонтанный характер	-
2	КСО сводится к благотворительности, осмысление принципов корпоративной ответственности и анализ готовности из внедрения	стратегия мониторинга и планирования – со стейкхолдерами, влияние которых довольно сильное в отношении компании, интересы могут отсутствовать. Такая стратегия является реагированием на воздействие стейкхолдеров, необходим постоянный мониторинг окружения и планирование мероприятий, в частности, по защите компании от негативно настроенных стейкхолдеров

[1] Батаева, Б.С., Жойдик А.П. Взаимосвязь корпоративной социальной ответственности со стадиями жизненного цикла [Электронный ресурс] / Б.С. Батаева, А.П. Жойдик // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – №10. – Режим доступа: http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/3735

[2] Финогеева, А.И. Совершенствование механизма взаимодействия компании с заинтересованными сторонами [Электронный ресурс] / А.И. Финогеева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – №3 – Режим доступа: http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=4307

3	Предпринимаются попытки соответствовать и создать стандарты корпоративной ответственности, КСО начинает решать задачи PR, GR, HR	стратегия информирования – реализация инструментов в области информирования окружения о деятельности компании и возможностях взаимодействия
4	Оценка результатов влияния хозяйственной деятельности на стейкхолдеров, КСО в организации рассматривается как социальное инвестирование	стратегия вовлечения – постоянный контакт со стейкхолдерами, чья заинтересованность может быть невысока, при этом влияние достаточно сильное, либо влияние слабо, а заинтересованность высокая. Стратегия предполагает постепенное выстраивание взаимоотношений
5	Социальную ответственность диктует общественное благо, а не потребности бизнеса; стандарты КСО определяются в диалоге с обществом; высокий уровень самоорганизации	стратегия сотрудничества (высшая форма взаимодействия) – наиболее эффективная стратегия.

Источник: предложено автором

Планирование мероприятий как элемента механизма управления подразумевает формирование детального плана мероприятий и установление целевых показателей, определяющих эффективность реализованных мероприятий. Реализация плана связана с непосредственным взаимодействием компании с ее стейкхолдерами и отчетностью по результатам такого взаимодействия, отражаемой в нефинансовом отчете. Для оценки результатов может использоваться аудит, анкетирование стейкхолдеров и руководства компании, оценка взаимоотношений и отчетности согласно требованиям международных стандартов и так далее. Корректировка стратегии проводится в соответствии с полученными результатами и измененным планом мероприятий, в связи с чем, необходимо постоянно осуществлять мониторинг окружения компаний и всяческих изменений.

Таким образом, предложенный механизм управления стейкхолдерами позволит российским компаниям систематизировать взаимоотношения с заинтересованными сторонами, наиболее эффективно взаимодействовать с ними и получить положительный эффект в результате его реализации, а также, обеспечить решение общественно значимых вопросов.

На основании теоретической и практической базы в области управления стейкхолдерами, сделаны выводы и разработаны следующие рекомендации по

управлению взаимоотношениями с заинтересованными сторонами для российских компаний:

— организовать в компании рабочую группу или наделить функциями по управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами существующее структурное подразделение (например, отдел по КСО), ответственное за осуществление эффективного взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами;

— создать информационную базу в компании с целью систематизировать информацию о стейкхолдерах;

— совершенствование методик – применение новейших инструментов взаимодействия, проведение регулярного анкетирования удовлетворения интересов стейкхолдеров;

— наладить подготовку нефинансовой отчетности и размещения всей необходимой информации, в том числе, о стейкхолдерах и результатах работы с ними в разделе нефинансовой отчетности.

— утвердить на уровне Совета директоров: стратегии по КСО, методики определения групп стейкхолдеров, стратегии взаимодействия с ними;

— принимать внимания такие направления в области управления стейкхолдерами, как общественный контроль и экологическая экспертиза, соответствие законам и правилам, поскольку повышается обеспокоенность стейкхолдеров в отношении компаний по поводу экологической и социальной безопасности общества.

В частности, для компании ПАО «ОАК» предлагается, кроме вышеперечисленных рекомендаций, также:

— создать рабочую группу или сформировать структурное подразделение по КСО, с возможностью включения в состав представителей финансового, кадрового, закупочного, юридического и прочих отделов, а также, представителей дочерних и зависимых обществ, поскольку компания является холдинговой структурой;

— создать единую информационную систему для холдинга в

управляющей компании с возможностью консолидации данных для публикации нефинансовой отчетности;

— повышение эффективности внутригруппового взаимодействия;

— применение инструментов взаимодействия, в частности, внутрикорпоративных для обмена опытом в области социальной ответственности;

— периодическое анкетирование стейкхолдеров компании, менеджмента для актуализации данных об их интересах, взаимоотношениях с ними и своевременной корректировки стратегии взаимодействия;

— осуществление взаимодействия с ПАО «ОАК» через 1) головную компанию, 2) через ДЗО.

— внедрение в компании и публикация нефинансовой отчетности.

Таким образом, рассмотрены основные подходы к теории стейкхолдеров и определению заинтересованных сторон, предложена дополненная классификация стейкхолдеров для российских компаний, включая холдинги. Отражены результаты проведенного исследования в области анализа практики российских компаний в области управления взаимоотношениями со стейкхолдерами и корпоративной социальной ответственности. Кроме того, предложен авторский механизм управления ключевыми стейкхолдерами, включающий параметры и элементы. Алгоритм определения ключевых групп стейкхолдеров включает 6 этапов, результатом реализации которого является определение ключевых заинтересованных сторон и выбор основных требований, которые компания будет удовлетворять. Предложены стратегии управления стейкхолдерами: мониторинга и планирования, информирования, вовлечения и сотрудничества. В соответствии со стратегиями и уровнем развития КСО в организации, систематизированы инструменты взаимодействия со стейкхолдерами. В результате, сформулированы практические рекомендации по управлению ключевыми стейкхолдерами для российских компаний, в частности для ПАО «ОАК».

Библиографический список

1. Freeman R.E. Strategic management: A Stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

3. Harrison, Jeffrey S. Strategic management of organizations and stakeholders: concepts and cases / Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John. – 2nd ed. – Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998. – 350 p.

4. Батаева, Б.С., Жойдик А.П. Взаимосвязь корпоративной социальной ответственности со стадиями жизненного цикла [Электронный ресурс] / Б.С. Батаева, А.П. Жойдик // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – №10. – Режим доступа: http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/3735

5. Финогеева, А.И. Совершенствование механизма взаимодействия компании с заинтересованными сторонами [Электронный ресурс] / А.И. Финогеева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – №3 – Режим доступа: http://www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=4307

6. Проблемы интеграционных процессов корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления: монография/колл. авторов.под. ред. И.Ю. Беляевой, М.М. Пуховой.М.: РУСАНС, 2016. – 138 с.

7. Якубов, Б.А. Совершенствование организации взаимодействия предпринимательских структур в рамках концепции стейкхолдер-менеджмента: дис. … к-та экон. наук: 08.00.05 / Якубов Бейкир Айярович. – Великий Новгород., 2014. – 180 с.

8. Константинов, Г.Н. Стратегический менеджмент. Концепции: учебное пособие. / Г.Н. Константинов. – М.: Бизнес Элайнмент, 2009. – 239 с.