

УДК 338.24

В.А. Маковкина

И.А. Семейкина

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы организации корпоративного взаимодействия стейкхолдеров, решение которых непосредственно влияет на качество корпоративного управления. Рассматривая проблематику организации взаимодействия со стейкхолдерами, опыт российских компаний по выявлению стейкхолдеров, их ранжированию, а также методах организации взаимодействия с ними, авторы приходят к выводу, что важнейший вопрос, связанный с оценкой эффективности взаимодействия, на сегодняшний день не имеет методического обеспечения.

Ключевые слова: стейкхолдеры, баланс интересов, корпоративное управление, заинтересованные стороны, участники корпоративных отношений, корпоративная социальная отчетность.

Valeriya Makovkina

Irina Semeykina

ORGANIZATION OF STAKEHOLDER ENGAGEMENT AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF CORPORATE GOVERNANCE

Annotation. The article discusses the issues of corporate interaction organization between stakeholders, which solution directly affects on the quality of corporate governance. Considering the problems of the organization of interaction with stakeholders, the experience of Russian companies to identify the stakeholders and their ranking, as well as the methods of interaction organization with them, the authors conclude that the most important issue related to the assessment of the cooperation effectiveness nowadays has no methodological support.

Keywords: stakeholders, balance of interests, corporate governance, concerned parties, participants of corporate relations, corporate social reporting.

Принцип баланса интересов участников корпоративных отношений является одним из основных в теории корпоративного управления. Вместе с тем понятие баланса интересов в науке мало изучено и до сих пор вызывает дискуссии, как в академической среде, так и у практических специалистов. Проблематика обеспечения баланса интересов стейкхолдеров сводится к следующим основным направлениям: выявление интересов всех заинтересованных сторон; оценка интересов по критериям силы влияния на корпорацию; соответствия ее стратегической цели; ценности ресурса, получаемого в обмен на удовлетворение интереса и прочим; собственно процесс организации взаимодействия; оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами; разработка методического инструментария вышеобозначенных процессов.

В английском языке термин «stakeholder» используется для обозначения как участников, так и соучастников компании. В России под данным термином подразумевается: заинтересованная сторона, заинтересованные лица, причастная сторона.

Согласно исследованиям, проведенным в отношении содержания данных понятий, было установлено, что термины «заинтересованная сторона», «заинтересованные лица», «причастная сторона» можно рассматривать как эквивалентные, тождественные понятия.

Первое упоминание о необходимости вести работу по вовлечению заинтересованных сторон в процесс отчетности компаний содержалось стандарте AA1000 Framework, опубликованном в 1999 г. Точкой отсчета профессионального регулирования коммуникаций со стейкхолдерами можно считать

разработку стандарта AA1000SES – Stakeholders Engagement Standard – созданного тем же Институтом социальной и этической отчетности (The Institute of Social and Ethical AccountAbility) в рамках внедрения корпоративной социальной отчетности.

Компанией Global Reporting Initiative (GRI) было разработано Руководство по отчетности в области устойчивого развития, последняя версия которого (G3.1) провозглашает вовлечение заинтересованных сторон в процесс отчетности одним из четырех принципов определения содержания отчета. При этом Руководство необходимость выявления заинтересованных в ее деятельности сторон, а также описать в отчете как учитывались их ожидания и интересы.

В России первые практики вовлечения заинтересованных сторон в процесс отчетности датируются началом 2000-х гг. Пионером в этой области стала компания «Бритиш Американ Табакко Россия», подготовившая социальный отчет за 2001–2002 гг. в соответствии со стандартом AA1000. Компания провела встречи со стейкхолдерами, на которых определила круг актуальных вопросов, связанных с социальными аспектами ее деятельности и волнующих общественность, в частности таких как: информирование потребителей о вреде курения, по проблеме предотвращения курения среди несовершеннолетних, относительно ответственности за оплату медицинских расходов, связанных с последствиями курения и т.д. Данные вопросы, стали определяющими для выбора основных тем, освещенных в социальном отчете. Отчет содержал также обязательства, которые взяла на себя компания по итогам взаимодействия с заинтересованными сторонами, и планы по их реализации.

Внедрение стандарта AA1000SES свидетельствует о готовности компании вести деятельность на основе принципа прозрачности, а именно отчитываться перед заинтересованными сторонами; с готовностью реагировать на проблемы, волнующие заинтересованные стороны; соответствовать требованиям соблюдения законодательства, стандартов, принципов, кодексов и других добровольных обязательств. Внедряя данный стандарт, компания определяет для себя уровень, на котором он будет функционировать: будет ли он соблюдаться всеми структурными подразделениями или же только в конкретном органе, департаменте, отделе. Используя данный стандарт, компания стремится обеспечить свое устойчивое развитие, то есть развитие, отвечающее потребностям современного этапа и, в то же время, не лишаяющее будущие поколения возможности удовлетворять их нужды.

Внедрение данного стандарта позволяет компании не только приобретать возможности получения информации от заинтересованных сторон об имеющихся проблемах, желаниях, дальнейших действиях, но одновременно брать на себя обязательства по обеспечению всех заинтересованных сторон своевременной и полной информацией о направлениях своей деятельности. Данное информационное обеспечение реализуется за счет трех принципов: существенности, полноты и реагирования. Каждый из этих принципов позволяет компании выявить наиболее значимую информацию о своей деятельности для стейкхолдеров, выявить возможные опасения заинтересованных сторон через их мнения по поводу корпоративных действий и гарантировать ответную реакцию на поступающую «обратную связь» со стороны стейкхолдеров.

По мнению экспертов компании AccountAbility, модель SRM – система взаимодействия с заинтересованными сторонами – является фундаментальной платформой для функционирования и развития бизнеса в XXI веке. Создание ценности для всех лиц, вовлеченных в сферу бизнеса, создает основу для согласования и гармонизации целей сторон и поиска взаимовыгодных путей их достижения. Ряд компаний демонстрирует открытость в распространении своей корпоративной культуры и опыта взаимодействия с заинтересованными сторонами в качестве примера ведения бизнеса в изменяющихся условиях и способов реагирования на внешние и внутренние вызовы. Кроме того, указанные компании расценивают модель SRM как ядро своей корпоративной культуры и модели бизнеса в целом, что позволяет формировать и корректировать стратегию развития компании в гармонии с интересами ее стейкхолдеров [3].

Анализ международной практики показывает, что проактивная, прозрачная и системно осуществляемая деятельность по реализации социальных инвестиций на основе передовых стандартов и методик позволяет интегрировать стейкхолдерский подход в основную деятельность компании и содействует созданию ценности как для компании, так и для взаимодействующих сторон [5].

Рассматривая международную практику организации взаимодействия с заинтересованными сторонами стоит отметить ее сходство с российской. Проведем сравнительный анализ двух моделей.

Для организации взаимодействия между компанией и ее стейкхолдерами в зарубежных странах принято проводить такую процедуру как определение стейкхолдеров и их влияния на компанию [1], которая включает следующие этапы.

1. Проведение мозгового штурма, в ходе которого перечисляются все стороны, которые страдают от результатов работы компании, которые влияют или имеют власть над ней, которые заинтересованы в успешности или провале взаимодействия.

2. Ранжирование выявленных лиц, по их степени заинтересованности в работе компании и власти над ней (см. рис. 1).

Уровень влияния	Высокий	Сохранение удовлетворенности «КОНСУЛЬТАНТ»	Пристальный контроль и вовлечение «ПАРТНЕРЫ»
	Низкий	Мониторинг, низкий уровень вовлечения «ВРЕМЕННЫЕ РАБОТНИКИ»	Полное информирование о деятельности «ПОДДЕРЖКА»
		Низкий	Высокий
Уровень важности			

Рис. 1. Матричное изображение карты заинтересованных лиц

Благодаря графическому изображению у компании появляется представление, с кем и как из стейкхолдеров взаимодействовать. Так, например, лица, попавшие в сектор «партнеры» будут ориентирами при принятии ключевых и оперативных решений. Попавшие в сектор «консультанты» – вторые по важности заинтересованные лица, с которыми необходимо согласовывать действия только по важным стратегическим решениям. Попавшие в сектор, «поддержка» характеризуются низкой вовлеченностью, но высокой информативностью. С ними необходимо заручаться поддержкой на будущее, несмотря на отсутствие участия данной группы в каких-либо проектах компании. Четвертая по значимости группа под наименованием «временные работники» характеризуется отсутствием необходимости в привлечении к деятельности компании, информированности, консультировании.

3. Сбор информации о заинтересованных лицах для улучшения взаимодействия.

Для реализации третьего пункта предлагается ответить на ряд ключевых вопросов: какой финансовый или эмоциональный интерес есть у стейкхолдера по отношению к результатам работы компании? Является ли это положительным или отрицательным? Что мотивирует стейкхолдера больше всего? Какую информацию стейкхолдеры хотят получить от компании? Как они хотят получать информацию? Каков наилучший способ передавать сообщения заинтересованным сторонам? Каково текущее мнение стейкхолдеров о работе компании? Это основано на хорошей информации? Кто влияет на мнение стейкхолдеров в целом, и кто влияет на их мнение о компании? Если мнение заинтересованных сторон не будет положительным то, что из внешнего окружения может побудить их поддержать ваш проект? Чьи мнения попадают в зону влияния стейкхолдеров?

В России же для регулирования взаимодействия компании со стейкхолдерами нужно пройти такие этапы как:

- Определение исходного состояния системы стейкхолдер-менеджмент (СММ). А именно ее наличие/отсутствие в компании.

- Выявление стейкхолдеров. Происходит составление подробного перечня стейкхолдеров на плановый период. «Собирается дополнительная информация, на основе которой осуществляется группировка стейкхолдеров и формируется их перечень» [6]. Как было замечено Р.В. Моргуновой при внедрении методики работы со стейкхолдерами в частности на крупных российских заводах «необходимо создать новое структурное подразделение – бюро по анализу и развитию отношений со стейкхолдерами» [2].

- Классификация и типологизация заинтересованных лиц.

- Ближний круг стейкхолдеров, имеющих непосредственное и правомочное влияние на компанию.

- Дальний круг стейкхолдеров, имеющих опосредованное влияние на компанию.

- Анализ и позиционирование заинтересованных лиц методом ранжирования по таким признакам как важность для компании и влияние на успешность ее бизнеса. Важность характеризует степень поддержки или противодействия стейкхолдера компании. Влияние – это сила влияния стейкхолдера на управление компанией. К влиянию относят возможность заинтересованного лица повлиять на формирование финансовых и других ресурсов компании, на ритмичность и бесперебойность производственного процесса, на процесс реализации готовой продукции, на людей, принимающих ключевые решения по вопросам функционирования и развития бизнеса. Если стейкхолдер одновременно является и «важным» и «влиятельным», то его относят к категории основных, интересы которых следует учитывать на всех этапах принятия управленческих решений в организации. Если стейкхолдер является либо «важным», либо «влиятельным», то он относится к категории второстепенных [6]. Способ определения влияния и важности происходит по двум координатным плоскостям. По оси Х откладывается степень противодействия/поддержки деятельности компании (в численном выражении задается на интервале от -5 до + 5) соответственно. По оси Y откладывается степень влияния стейкхолдера на деятельность компании (в численном выражении задается на интервале от 0 до 5).

- Систематизация ожиданий и обобщение интересов стейкхолдеров и компании, которое может быть структурировано следующим образом:

- функциональные обязанности и место в компании;
- форма общения с другими стейкхолдерами;
- ресурс, которым обладает и управляет стейкхолдер/группа;
- степень поддержки/противодействия стейкхолдерам компании;
- сила влияния стейкхолдера на компанию;
- область влияния;
- основной интерес;
- стратегия взаимодействия.

В ходе проведения сравнительного анализа карт стейкхолдеров [4], можно выявить следующие тенденции: в зарубежных компаниях работа проводится в большей степени по ключевым заинтересованным сторонам как в компании BP, компании KPMG, в редких случаях подробно как у компании The Walt Disney Company. В России и в странах СНГ стараются в большей степени охватить так же участников дальнего круга, как это видно на примере компаний АО «Инвестиционный фонд Казахстана», АО «Национальная компания «КазМунайГаз», группа компаний ДТЭК.

Процесс разработки системы взаимодействия компании со стейкхолдерами включает следующие этапы:

- 1) оценка текущей ситуации в регионах присутствия компании, в рамках воздействия компании на заинтересованные стороны по социальному, экологическому и экономическому аспектам, а также оценка соответствия компании ожиданиям заинтересованных сторон;
- 2) проведение консультаций с заинтересованными сторонами;
- 3) оценка зрелости системы взаимодействия с заинтересованными сторонами и развития местных сообществ;
- 4) разработка рекомендаций по улучшению системы взаимодействия с заинтересованными сторонами и развития местных сообществ;
- 5) разработка ключевых документов, направленных на систематизацию деятельности и обеспечение контроля расходов в области взаимодействия с заинтересованными сторонами и развития местных сообществ.

Подытоживая результаты сравнительного анализа, можно сделать несколько умозаключений. Во-первых, крупные компании обращают свое внимание только на ближний круг стейкхолдеров, это связано с наличием у компаний ресурсной базы, дающей независимость от действий дальнего круга стейкхолдеров. Во-вторых, средние и мелкие компании вообще не занимаются работой с заинтересованными сторонами, так как для этого необходим развитый аппарат корпоративного управления. В-третьих, часть особо крупных компаний не представляет вообще информацию о стейкхолдерах и работе с ними в своих социальных отчетах. Во многом это связано, с тем, что такие компании, как правило, имеют несколько бизнес единиц, в связи с чем работа с заинтересованными сторонами в значительной мере затрудняется и они вынуждены ориентироваться только на четыре их группы: государство, конкуренты, клиенты, работники. В-четвертых, основным и самым значимым стейкхолдером, входящим в ближний круг является государство.

Необходимо отметить, что важнейшее направление работы со стейкхолдерами, связанное с оценкой эффективности взаимодействия с ними, остается не обеспечено методически. В этой связи тема, касающаяся разработки организационно-методического инструментария оценки эффективности взаимодействия представляется актуальной для разработки и перспективной с точки зрения получения научного результата.

Библиографический список

1. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в рамках подготовки нефинансовой отчетности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.b-soc.ru/theory-and-practice/materials/material/analit/49> (дата обращения : 14.05.2016).
2. Моргунова, Р. В. Методические подходы к управлению взаимоотношениями промышленных предприятий со стейкхолдерами / Р. В. Моргунова // сб. науч. трудов Труды Современной гуманитарной академии. – 2014. – № 07. – С. 112.
3. Скворцов, П. В. Стейкхолдерская модель управления компанией: подход AccountAbility [Электронный ресурс] / П. В. Скворцов // Корпоративный менеджмент. – 2015. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/AccountAbility.shtml#_ftn5 (дата обращения : 20.05.2016).
4. Фурта, С. Д. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса [Электронный ресурс] / С. Д. Фурта, Т. Б. Соломатина. – Режим доступа : <http://www.ini21.ru/arhiv/1-10/831.php> (дата обращения : 20.05.2016).
5. Шетов, А. А. GR-менеджмент как инструмент управления взаимодействием организации с государством: дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 / А. А. Шетов. – Ростов н/Д., 2015. – 162 с.
6. Якубов, Б.А. Совершенствование организации взаимодействия предпринимательских структур в рамках концепции стейкхолдер-менеджмента: дис. ... канд. экон. наук.: 08.00.05 / Б.А. Якубов. – М., 2014. – 180 с.