

Промышленная политика и устойчивое развитие экономики

УДК 338.2

КОЗЛОВА Надежда Павловна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ленинградский проспект, 49, Москва, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0001-7324-8304>

Козлова Надежда Павловна, кандидат экономических наук, доцент, доцент
Департамента менеджмента, Москва, E-mail: Nadezda5665@yandex.ru

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОМПАНИИ С НЕФИНАНСОВЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Аннотация

Предмет/тема. Настоящая статья посвящена изучению подходов к выстраиванию правильной политики взаимоотношений современной компании с целевыми группами корпоративной аудитории.

Цели/задачи. Оценить влияние различных групп стейкхолдеров на деятельность современной компании, особо выделив группу нефинансовых стейкхолдеров, оценить их потребности и интересы и сделать выводы относительно возможностей управления и сотрудничества с этой группой стейкхолдеров.

Методология. Теоретический характер исследования и поставленные задачи обусловили применение таких методов исследования, как теоретический, терминологический анализ, контент-анализ и системный подход.

Вывод. На основании проведенного анализа сделан вывод о смещении спектра современных проблем в области корпоративного управления в сторону нефинансовых стейкхолдеров. Недостаточно только изучения групп влияния и наблюдения за ними. Необходимо создавать механизм выстраивания отношений с заинтересованными сторонами и стремиться к балансу интересов различных групп стейкхолдеров.

Ключевые слова: *стейкхолдеры, финансовые стейкхолдеры, нефинансовые стейкхолдеры, группы влияния, корпоративная социальная ответственность, устойчивое развитие, деловая репутация, потребители, поставщики, государственные и местные органы власти, общественные организации.*

JEL classification: G34, L21

Industrial policy and sustainable development of economy

NADEZHDA P. KOZLOVA, Ph.D. (econ.), Associate Professor, Department of Management, Finance University under the Government of the Russian Federation, Moscow, E-mail: NPKozlova@fa.ru

INTERACTION OF THE COMPANY WITH NON-FINANCIAL STAKEHOLDERS

Abstract

Subject / Topic This article is devoted to the study of approaches to building a correct policy of relationship of the modern company and the target groups of corporate audience.

Goals / Objectives To assess the impact of different stakeholder groups on the activities of the modern company, highlighting a group of non-financial stakeholders, assess their needs and interests and make conclusions about the abilities of management and cooperation with this group of stakeholders.

Methodology The theoretical nature of the study and set tasks implied the use of research methods such as theoretical, terminological analysis, content analysis and systematic approach.

Conclusions and Relevance Based on the analysis, the conclusion is made about the shift of the spectrum of modern problems in the field of corporate governance towards non-financial stakeholders. It is not enough to study and observe only influence groups. It is necessary to create a mechanism for building relationships with stakeholders and to balance the interests of different groups of stakeholders.

Keywords: *stakeholders, financial stakeholders, non-financial stakeholders, interest groups, corporate social responsibility, sustainable development, business reputation, consumers, suppliers, state and local authorities, public organizations.*

На деятельность современной компании, как открытой системы, оказывает влияние достаточное количество заинтересованных групп: государственные регулирующие органы, акционеры, совет директоров, сотрудники, потребители, поставщики, посредники, СМИ, общественные организации и др. Для успешного функционирования, достижения поставленных целей, сохранения конкурентного преимущества компании необходимо выстроить правильную политику взаимодействия с этими группами влияния – стейкхолдерами. «Стейкхолдеры – это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит» [1]. Стейкхолдеры образуют своеобразную взаимозависимую систему, которая иногда способствует развитию компании, а иногда препятствует достижению ею поставленных целей. При этом выделяют первичные группы стейкхолдеров, оказывающих непосредственное влияние на результаты деятельности компании (собственники, сотрудники, клиенты, бизнес-партнеры и др., так называемый ближний круг), и вторичные группы (дальний круг), оказывающие косвенное воздействие на ведение дел в компании. К ним относятся государственные и муниципальные органы власти, СМИ, конкуренты, инвесторы, кредиторы,

общественные организации и др.

Используется и другая классификация заинтересованных сторон, связанная с выделением внутренних и внешних стейкхолдеров (рис.1).

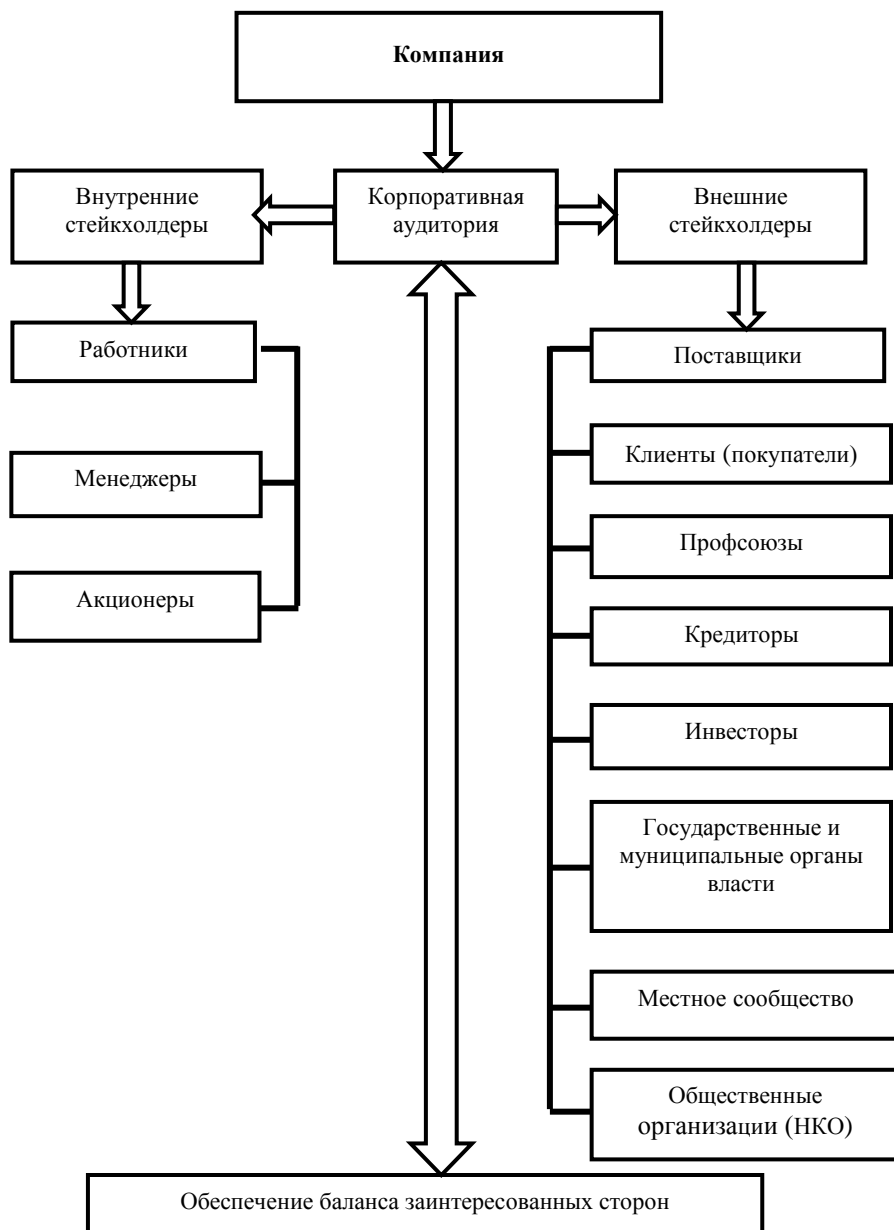


Рисунок 1 - Система стейкхолдеров современной компании

Очевидно, что у каждой группы стейкхолдеров и внутренних и внешних есть свои интересы, связанные с компанией. Ряд специалистов считают наиболее влиятельной группой сотрудников и менеджмент компании, и с

этим трудно поспорить, поскольку именно высоко лояльные сотрудники способствуют успеху компании, влияя на удержание потребителя, определяя качество обслуживания клиентов. В то же время непрофессиональный и немотивированный персонал способен загубить любое успешное направление деятельности компании. В других источниках особо выделяется роль инвесторов и местного сообщества. Некоторые авторы к разряду ключевых относят потребителей и поставщиков. Нисколько не умаляя значимости и важности перечисленных групп, хочется подчеркнуть, что абсолютно все группы стейкхолдеров прямо или косвенно влияют на результаты деятельности компании и ее репутационную ценность, и важно учитывать интересы всех заинтересованных групп.

По характеру капитала, который стейкхолдеры несут в компанию или создают в ней, их делят на финансовых и нефинансовых [2]. К финансовым стейкхолдерам - поставщикам финансовых ресурсов, относят акционеров, инвесторов, кредиторов и проч. Нефинансовые стейкхолдеры являются поставщиками нефинансовых, или неосязаемых ресурсов компании: знаний, навыков, связей, лояльности, регламентов взаимодействия и др. т.е. интеллектуального капитала. Эта группа представлена потребителями, сотрудниками, поставщиками, государством и т.д. (рис. 2).

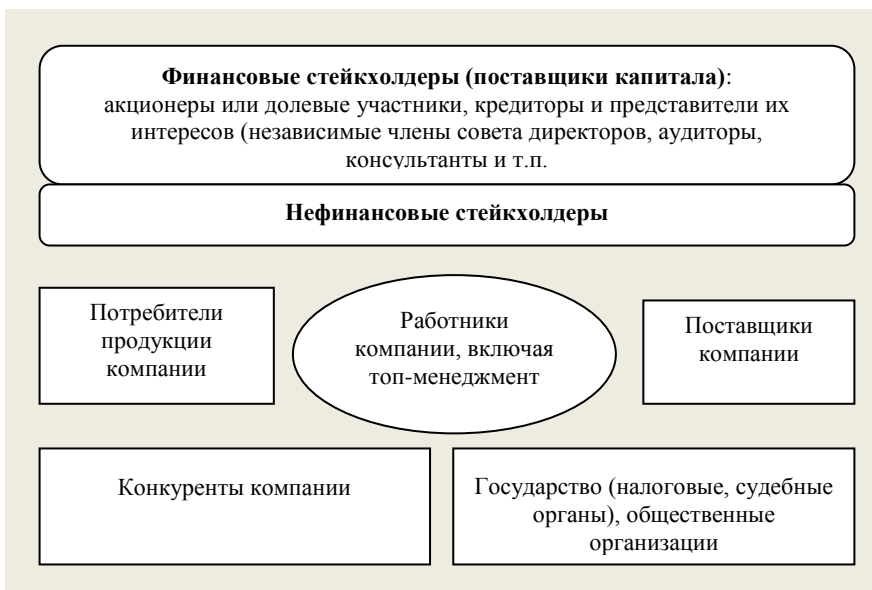


Рисунок 2 – Финансовые и нефинансовые стейкхолдеры [4]

Этой классификации в большей степени соответствует определение стейкхолдеров, данное Долматовой И.Н.: «Стейкхолдеры (англ. stakeholders) – группы или категории лиц - владельцев определенных компонент капитала компании, заинтересованные и сотрудничающие с компанией в той или иной форме» [3].

Современный этап экономического развития вызвал смещение спектра современных проблем в системе корпоративного управления в сторону нефинансовых стейкхолдеров. О необходимости учета интересов нефинансовых стейкхолдеров говорил еще в 1984 г. Титман, связывая издержки банкротства компании с интересами нефинансовых стейкхолдеров (Titman, 1984) [5]. Материальные и финансовые активы в составе ключевых ресурсов компании перестают играть главенствующую роль в обеспечении ее конкурентоспособности и устойчивого развития. Сегодня компания является центром взаимодействия различных интересов и групп участников, каждый из которых вносит свой вклад в результаты ее деятельности.

Обострение конкуренции на современных рынках привело к тому, что компании все больше начинают ценить лояльность потребителей и поставщиков, их приверженность компании, а опыт и знания, связанные с ними, стали рассматриваться как один из видов нематериальных активов – клиентский капитал.

В последнее время значительно активизировалась еще одна группа стейкхолдеров – общество в лице общественных и государственных организаций, регулирующих органов. Активность этой группы вызвана ростом глобализации экономики, возникновением концепции устойчивого развития и введением, в соответствии с ней, в хозяйственную деятельность компаний экологических оценок, выходом компаний на внешние рынки. Использование компаниями принципов устойчивого развития означает их социальную ответственность перед обществом и всеми заинтересованными сторонами, учет интересов всех заинтересованных сторон при принятии решений. Обогащая свой интеллектуальный капитал знаниями об охране окружающей среды, накапливая опыт в сфере социальной ответственности, компания формирует еще один вид капитала – социальный капитал [6].

И интеллектуальный, и клиентский и социальный капитал, которые формируются нефинансовыми группами стейкхолдеров, вносят свой вклад в капитал фирмы, наряду с финансовым и материальным капиталом. Отсюда представляется, что исследование интересов нефинансовых стейкхолдеров, оказывающих влияние на компанию, создающих условия для осуществления компанией своей деятельности, ее устойчивого развития, является весьма важной задачей. Г.Б. Клейнер, отмечая необходимость полного изучения широкого круга стейкхолдеров, предлагает рассматривать их в качестве специфических инвесторов, которые вносят вклад в капитал фирмы [7]. Однако только изучения групп влияния и наблюдения за ними недостаточно. Необходимо управление стейкхолдерами и сотрудничество с ними, чтобы избежать негативных воздействий со стороны окружающей среды компании, как внутренней, так и внешней, нейтрализовать возникающие в связи с этим риски, в том числе и репутационные.

Особенности управления такими нефинансовыми стейкхолдерами, как

собственные сотрудники, нами уже рассматривались в других публикациях¹. В рамках этой статьи рассмотрим особенности управления такими группами, как потребители, поставщики, государственные и местные органы власти и общественные организации. Очевидно, что у каждой группы стейкхолдеров есть собственные потребности и интересы.

Чего ждут потребители от компании? Высокого качества предоставляемой продукции и услуг, обеспечения их безопасности. Они хотят получить разнообразные товары, улучшающие их жизнь, по приемлемым ценам. Покупатели ожидают от компании постоянного обновления и расширения ассортимента выпускаемой продукции и услуг соразмерно их потребностям. В связи с этим укрепление связей компании с покупателями имеет огромное значение. Не случайно, в последние годы компании стремятся поддерживать со своим клиентами взаимовыгодные долговременные партнерские отношения, выражающиеся в создании систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Использование CRM-систем предполагает: взаимодействие с клиентами на постоянной основе; исследование их потребностей и предпочтений; привлечение клиентов к совместному и взаимовыгодному созданию необходимой им ценности.

Для эффективного функционирования CRM необходимо использование в компании современных информационных технологий, позволяющих собрать информацию о клиентах, проанализировать ее и использовать полученную информацию для реализации поставленных перед бизнесом задач. Правильно построенные взаимовыгодные отношения, основанные на индивидуальном подходе к каждому клиенту, позволяют не только удержать прежних, но и привлечь новых клиентов. Выстраивание отношений с потребителями на партнерских началах предполагает расширение коммуникационных связей, вовлечение потребителей в процесс создания нового товара, совместное использование площадей, организацию совместных программ обучения и обслуживания, проведение совместных заседаний для определения направлений изменения бизнеса и т.д.

Для бизнес-партнеров – поставщиков и посредников важно, чтобы компания своевременно и стабильно выполняла заказы, соблюдала условия договора и сроки оплаты, была заинтересована в поставках продукции и ее послепродажном обслуживании. В последнее время акценты управления этой группой стейкхолдеров смещаются от защиты компании от рисков, вызванных несоблюдением ими договорных условий в сторону отношения к ним, как почти к членам самой компании. В выпуске продукции современной компании могут принимать участие сотни поставщиков, важнейшие из них могут оказывать значительное влияние на результаты

¹ Козлова Н.П. Управление деловой репутацией и развитие отношений со стейкхолдерами // РИСК. Аналитический журнал, № IV, 2011. С. 312-316.

бизнеса. Компания заинтересована устанавливать с ними долгосрочные партнерские отношения, используя конкурсное привлечение, привлекая их к процессу разработки продукции и ее производству. Зачастую комплектующие, производимые поставщиками, подаются, минуя склад, непосредственно в сборочные цеха. Тем самым поставщики включаются во внутренние процессы компании до такой степени, что их часто оценивают так, словно они входят в штат сотрудников компании.

Государственные и местные органы власти являются доминирующей группой влияния и ждут от компании, как минимум, законопослушности и уплаты налогов в полном объеме. Кроме этого, они заинтересованы в том, чтобы компания осуществляла достойный вклад в социально-экономическое развитие региона присутствия, обеспечивала занятость населения и пополняла местный бюджет. Налаживая взаимовыгодные отношения с властями, компания приобретает заметные выгоды, выражающиеся в упрощении проведения переговоров, касающихся получения лицензий или разрешений на осуществление отдельных видов деятельности. У компании появляется больше шансов отменить (если таковое имеется) законодательное регулирование ее деятельности, предотвратить введение нового регулирования.

Демонстрация компанией своей социальной ответственности на территории присутствия, реализация совместно с муниципальными органами власти различных социальных проектов, открытость перед органами местной власти, дают ей неоспоримое конкурентное преимущество, снижают административное давление и помогают оставаться устойчивой. Тратя определенные средства для помощи местным властям в решении проблем региона, компании получают выгодное регулирование своей деятельности или снижение местных налогов. Многие компании для решения социальных проблем региона или для утверждения торговой и промышленной политики объединяются с государственными учреждениями, и это дает отличный результат. Среди приоритетных направлений инвестиций на территории присутствия компании, формирующих определенные ценности в обществе, выделяются образование, культура, спорт, молодежь, защита окружающей среды, развитие местных сообществ.

Согласно ст. 8 Федерального закона от 19.05.1995 №82-ФЗ «Об общественных объединениях», под общественной организацией понимается «основанное на членстве общественное объединение, созданное на основе совместной деятельности для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан» [8]. Другими словами, общественная организация – это неправительственное, негосударственное добровольное объединение граждан на основе совместных интересов и целей. Выделяют различные виды общественных организаций: спортивные объединения, массовые движения, профсоюзы, политические партии, научные ассоциации, союзы молодежи и инвалидов,

творческие объединения и др. Основные интересы этой группы стейкхолдеров в отношении к компании связаны с поддержкой ею местной общественной деятельности, оказанием спонсорской и благотворительной помощи, поддержкой местных общественных организаций. Выстроенные на взаимовыгодной основе отношения с этой группой стейкхолдеров, дают возможность компании при необходимости нейтрализовать их попытки лоббировать какой-либо ограничительный закон, будь то экологические стандарты или стандарты об охране труда. В качестве аргумента в этом случае хорошо работает утверждение, что компания уже делает нечто похожее добровольно, по собственной инициативе, намерена продолжать действовать в этом направлении и в дальнейшем, а поэтому нет необходимости в принуждении.

Сотрудничество с общественными организациями способствует формированию положительной деловой репутации компании в глазах широкой общественности, которая является одним из основных конкурентных преимуществ компании. Положительная деловая репутация компании является ценным нематериальным активом, который обеспечивает компании дополнительные доходы, способствует созданию благоприятных условий для развития, поиска инвесторов и партнеров по бизнесу, привлекает клиентов и помогает наладить контакт с регулируемыми органами власти и другими группами стейкхолдеров. Тем самым деловая репутация становится необходимым условием для достижения компанией устойчивого и продолжительного развития, а управление процессом формирования репутации становится стратегическим орудием конкурентной борьбы [9].

Для уменьшения неблагоприятного воздействия этой группы стейкхолдеров необходимо обеспечить соответствие стратегических целей компании общественным ценностям. Это означает, что компания должна стать социально ответственной, брать на себя обязательства по защите окружающей среды, принимать участие в реализации социальных проектов и программ, обеспечить справедливый найм на работу, гарантировать общественную и технологическую безопасность, быть транспарентной и т.д.

Значимость общественных организаций, как группы нефинансовых стейкхолдеров, возрастает и в связи с тем, что взаимодействие с ними помогает компании избежать конфликтов в социальной сфере, которые чаще всего имеют широкую огласку за счет привлечения СМИ, и в конечном итоге заканчиваются испорченной репутацией. Одной из форм взаимодействия компаний и общественных организаций является привлечение наиболее компетентных и социально влиятельных представителей этих групп стейкхолдеров к процессам стратегического корпоративного планирования в качестве или консультантов, или членов совета директоров. Тем самым компании удается избежать ошибок на этапе разработки и реализации стратегии.

Другой формой взаимодействия компаний и общественных организаций может быть совместная реализация социально-значимых проектов и программ на территории их присутствия. Подобного рода программы снижают социальную напряженность в регионе, способствуют созданию дополнительных рабочих мест, помогают местным поставщикам реализовать их продукцию, обеспечивают рациональное использование ресурсов и т.п. Налаживанию доброжелательных отношений с группами общественных активистов может способствовать производство и продажа с большими скидками продукции для инвалидов и других незащищенных слоев населения, обеспечение послепродажного обслуживания этой продукции и т.п. Возникающие при этом затраты несоизмеримы с ростом репутации компании в глазах широкой общественности и потребителей этой продукции.

Из вышеприведенного анализа очевидна взаимосвязь между группами стейкхолдеров. При этом определяющим для формирования положительной деловой репутации, реализации компанией своих коммерческих целей является управление доверием стейкхолдеров.

У каждой группы стейкхолдеров свои потребности и интересы, определяющие ее поведение и ожидания, связанные с компанией. Ожидания стейкхолдеров постоянно меняются, поэтому задачи по выстраиванию отношений с ними постоянно усложняются. Для выстраивания отношений со стейкхолдерами можно воспользоваться таким инструментом теории заинтересованных сторон, как модель Митчелла – модель идентификации значимости заинтересованных сторон (Mitchell, Agle, Wood, 1996). Эту модель можно рассматривать как практический инструментальный, с помощью которого менеджмент компании может рационализировать работу со стейкхолдерами. Согласно этой модели, каждая группа стейкхолдеров оценивается по набору специфических характеристик (атрибутов), упорядоченных в зависимости от их важности. Набор присущих группе влияния атрибутов может меняться, неизменным остается одно - эти группы влияния должны обладать властью, законностью или срочностью в отношениях с компанией. Если группа влияния не обладает этими тремя характеристиками, то она не может быть отнесена к заинтересованным сторонам. Если у группы есть только один атрибут из трех, то она не обладает достаточным влиянием, чтобы менеджмент компании принимал решения в ее пользу. При наличии двух атрибутов – к группе стоит отнестись серьезно, а наличие трех атрибутов говорит о значимости группы, ее категоричности.

Исходя из этих позиций, менеджменту компании стоит регулярно проводить подобный анализ, выделять доминирующую и категорическую группы на каждом этапе деятельности компании.

В современных условиях многие компании испытывают серьезное давление со стороны своих финансовых и нефинансовых стейкхолдеров, причем число и возможности влияния последних постоянно растут, и с

этим обязана считаться управленческая команда. В зависимости от того, как складываются отношения у компании с различными группами стейкхолдеров, формируется и ее образ на рынке. Необходимо создание определенного механизма выстраивания отношений с заинтересованными сторонами, единая система коммуникаций с ними с целью обеспечения нормальных условий для развития бизнеса компании. В идеале компания должна стремиться к балансу интересов различных групп стейкхолдеров.

Список источников

1. Туркин, С. (2004) – Туркин С. Бизнес в местном сообществе: выгоды, примеры, советы // Управление компанией. 2004. №9. С. 29-33.
2. Ивашковская, И.В. (2011) - Ивашковская, И.В. Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа: гармоничная компания // Корпоративные финансы. 2011. №. 3. С. 19.
3. Долматова И.Н. (2013) – Долматова И.Н. Реализация стейкхолдерского подхода в корпоративном управлении (эмпирическое исследование в компании закрытого типа) // Известия УрГЭУ. 2013. № 1 (45). С. 89.
4. Теплова Т.В. (2007) – Теплова Т.В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Издательство Вершина. 2007. С.58.
5. Titman, S. (1984), “The effect of capital structure on a firm’s liquidation decision”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 13 No. 1, pp. 137–151.
6. Теплова Т.В. (2005) - Теплова Т.В. Интеграция интеллектуального и финансового капитала в современном управлении компанией // Управление корпоративными финансами. 2005. № 6, С. 2–13.
7. Клейнер Г.Б. (2008) - Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 3. С.27-50.
8. Федеральный закон от 19.05.1995 №82-ФЗ «Об общественных объединениях», ст. 8.
9. Козлова Н.П. (2014) – Козлова Н.П. Особенности формирования деловой репутации современной компании: Монография. М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. С.376.
10. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4): 853–886.

References:

- Turkin, S. (2004) – Turkin S. Business in the local community: benefits, examples, tips. [Biznes v mestnom soobschestve: vyigodyi, primeryi, sovetyi] // Company management. [Upravlenie kompaniey]. 2004. #9. P. 29-33. [in Russian].
- Ivashkovskaya, I.V. (2011) - Ivashkovskaya, I.V. The development of the stakeholder approach in the methodology of financial analysis: a harmonious company [Razvitie steykholderskogo podhoda v metodologii finansovogo analiza: garmonichnaya kompaniya] // Corporate finance [Korporativnyie finansyi]. 2011. #. 3. p. 19. [in Russian].
- Dolmatova I.N. (2013) – Dolmatova I.N. Implementation of the stakeholder approach in corporate governance (empirical study in the company of closed type). [Realizatsiya steykholderskogo podhoda v korporativnom upravlenii (empiricheskoe issledovanie v kompanii zakrytogo tipa)] // Izvestiya of USUE. [Izvestiya UrGEU]. 2013. # 1 (45). p. 89. [in Russian].

Teplova T.V. (2007) – Teplova T.V. Investment leverage to maximize the value of the company. [Investitsionnyie ryichagi maksimizatsii stoimosti kompanii]. Publishing Verzhina [Izdatel'stvo Verzhina]. 2007. p.58. [in Russian].

Titman, S. (1984), The effect of capital structure on a company's liquidation decision, *Journal of Financial Economics*, Vol. 13 No. 1, pp. 137–151.

Teplova T.V. (2005) - Teplova T.V. Integration of intellectual and financial capital in modern company management [Integratsiya intellektualnogo i finansovogo kapitala v sovremennom upravlenii kompaniy] // *Corporate finance management [Upravlenie korporativnyimi finansami]*. 2005. # 6, p. 2–13. [in Russian].

Kleyner G.B. (2008) - Kleyner G.B. System paradigm and system management [Sistemnaya paradigma i sistemnyiy menedzhment] // *Russian management journal [Rossijskij zhurnal menedzhmenta]*. 2008. T. 6. # 3. p.27-50. [in Russian].

Federal law of 19.05.1995 № 82-FZ «On public associations», [Federalnyiy zakon ot 19.05.1995 #82-FZ «Ob obschestvennyih ob'edineniyah»], st. 8. [in Russian].

Kozlova N.P. (2014) – Kozlova N.P. Features of formation of business reputation of the modern company: The Monography. [Osobennosti formirovaniya delovoy reputatsii sovremennoy kompanii]: Monografiya. M.: Publishing and trading Corporation " Dashkov & Co» [Izdatelsko–torgovaya korporatsiya «Dashkov i Ko»], 2014. p.376. [in Russian].

Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4): 853–886.