

## **Роль и значение стейкхолдеров в корпоративном поведении**

Арустамян Г.С.

Ключевые слова: стейкхолдеры, управление, компания, интересы, поведение.

Подход к корпоративному поведению с позиций концепции стейкхолдеров является общеметодологическим принципом проектирования кодекса корпоративного поведения. Рассмотрим основные положения концепции стейкхолдеров корпорации и проанализируем ее методологический потенциал и практическую значимость для реализации заявленной цели.

Стейкхолдеры – это группы лиц и организаций, отдельные индивиды и организации как коммерческого так и некоммерческого профиля деятельности, которые прямо или опосредованно, в большей или в меньшей степени заинтересованы в достижении корпорацией своих целей. Они предпринимают активные действия, чтобы повлиять на политику руководства компании с целью добиться бóльших выгод для себя, иного распределения ресурсов корпорации в свою пользу, воздействия на процесс принятия важных решений. И не обязательно, что стейкхолдеры – только экономические партнеры компании. Это могут быть и социальные институты, общественные и другие организации гражданского общества, с несовпадающими и даже конфликтующими целями. Возникает пестрая картина переплетающихся интересов, влияющих на корпоративное поведение, которым надо управлять с использованием кодекса корпоративного управления.

Возрастание роли и значения стейкхолдеров в корпоративном управлении определяется, по крайней мере, следующими двумя обстоятельствами. Во-первых, сложная и изменчивая среда существования современных компаний, во многих случаях резкое сокращение жизненного цикла технологий, проектов, товаров и услуг требуют отказа от жесткого, командного управления и перехода к децентрализованному управлению, большей свободе в принятии решений, более гибкой и быстрой реакции на

изменения. А когда мы говорим об «изменениях» то в 80 случаев из 100 речь идет об изменениях во взаимоотношениях со стейкхолдерами – поставщиками, потребителями, инвесторами, акционерами, топ-менеджментом, государственными институтами и прочими.

Во-вторых, современные стейкхолдеры – не пассивные участники экономического обмена, которые готовы безропотно потреблять все, что им предложат компании. Это активные устроители системы взаимоотношений, которые не только выбирают из множества товаров, брендов, но и стремятся активно воздействовать на принятие решений корпорациями относительно того, что производить, как и для кого. Они стремятся так развернуть политику компании, чтобы она максимально соответствовала их интересам, добиваются лучшего соответствия характеристик продуктов своим ожиданиям, стремятся перераспределять ресурсы корпорации в свою пользу.

Интересы компании и ее стейкхолдеров не всегда совпадают, следовательно, возникают сложные отношения, которые требуют управления. Такое управление может базироваться на прошлом опыте, руководства компании, интуиции ее лидеров, обстоятельствах ситуационного характера, или, наконец, на конвенционально принятых правилах взаимоотношений. В последнем случае речь идет о кодексе корпоративного поведения, который представляет «алгоритмы» взаимоотношений компании с ее стейкхолдерами, преимуществами которых является долгосрочность, ясность намерений, прозрачность информации, недвусмысленность намерений, стабильность, взаимовыгодность таких отношений.

В конечном итоге, выполнение таких требований создает репутацию (гудвилл) компании, которая является ее важнейшим нематериальным активом. Как показало недавно проведенное под эгидой PBN Company исследование, в котором выяснялось отношение руководителей российских компаний к корпоративной репутации, семь из каждых десяти респондентов осознают, что управление репутацией является важным условием

достижения стратегических целей компании, а девять десятых участников опроса полагают, что управление репутацией должно быть одной из основных функций руководителя компании. Большинство опрошенных сказали, что корпоративная репутация оказывает влияние на рыночную стоимость их компании. Две трети респондентов отметили значительное влияние репутации компании на доступ к внешнему финансированию, а четверо из десяти – на размер прибыли.<sup>1</sup>

В том же исследовании было обнаружено, что большинство респондентов планируют «мягкие» меры по управлению репутацией, такие как спонсорство и благотворительные программы (63 процента), налаживание взаимоотношений с органами власти (62 процента). То есть большинство руководителей российских компаний понимает, что репутация это не только образ компании и ее менеджмента в глазах непосредственных партнеров (поставщиков, потребителей, кредиторов), но и в более широком общественном контексте. Создать же эффективную систему управления репутацией и представить ее в кодексе корпоративного поведения может помочь возникшая в 1990-х годах теория стейкхолдеров корпорации.

Теория стейкхолдеров носит системный характер, так как рассматривает систему взаимодействующих стейкхолдеров и определяет поведение корпорации как равнодействующую разносторонне и даже противоположно направленных сил и интересов и строится на трех основаниях: во-первых, необходимо в явном виде представить систему стейкхолдеров компании, во-вторых, выявить интересы и определить зоны их конфликта, в-третьих, предложить механизмы воздействия на поведение стейкхолдеров (управление стейкхолдерами), а в качестве методологической основы теории должен выступать принципы этического ведения бизнеса, имеющие свои специфические черты для каждой отрасли и даже для каждой компании.

---

<sup>1</sup> The PBN Company: Опрос руководителей российских компаний 2004 г. // [http://www.opec.ru/library/article.asp?tmpl=def\\_article\\_print&dno=5149&cno=19&c1no=](http://www.opec.ru/library/article.asp?tmpl=def_article_print&dno=5149&cno=19&c1no=)

Анализ системы стейкхолдеров включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, оценку их целей, сбор информации о них и использование этих знаний в процессе корпоративного управления. Проблема же состоит в выяснении интересов стейкхолдеров, их представлений о желательных направлениях деятельности компании.

Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения со стейкхолдерами, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для компании. В отличие от анализа стейкхолдеров, проводимого с целью лучшей адаптации к окружению корпорации, управление ими является непосредственным взаимодействием со стейкхолдерами. В действительности, эти два процесса пересекаются.

Американский социолог организаций Г. Винтен предложил методологию проведения анализа типов стейкхолдеров, которая может иметь практическое применение и которая предполагает следующие действия:<sup>2</sup>

- определить отношения между стейкхолдерами;
- определить группировки стейкхолдеров;
- определить характер интересов каждого из стейкхолдеров;
- оценить природу власти каждого из стейкхолдеров;
- выяснить, какие угрозы или возможности они потенциально представляют для компании;
- отследить изменения в группировках стейкхолдеров;
- определить, какова ответственность компании перед каждой группой стейкхолдеров – экономическая, юридическая, этическая;
- определить, какие стратегии являются наилучшими для управления той или иной группой стейкхолдеров; должна ли реакция компании быть приспособительной, переговорной,

---

<sup>2</sup> Vinten G. The stakeholder manager // Management decision. 2000. Vol. 38, No 6. pp. 25-39.

манипуляционной, резистентной или комбинацией нескольких стратегий такого рода.

Поведение стейкхолдеров определяется их интересами. Эти интересы относительно стабильны во времени, и различные группы готовы прилагать разные усилия для давления на корпорацию, с целью скорректировать организационное поведение в соответствии с этими интересами.

Каждая группа стейкхолдеров имеет специфические интересы, однако существуют и некоторые области, где эти интересы перекрываются.

Теоретические исследования стейкхолдеров сосредотачиваются главным образом на изучении, во-первых, идентификации стейкхолдеров в соответствии с объединяющими их целями и интересами и, во-вторых, на обсуждении возможных и приемлемых методов достижения таких целей. В качестве методологической основы исследования выступает концепция ресурсной зависимости фирмы, согласно которой, потребность фирмы в ресурсах предоставляет стейкхолдером благоприятные возможности для установления контроля над ней. Дж. Фруман предлагает использовать для выяснения такого механизма зависимости простую модель «вход-выход» (или «вклад-отдача»), которая описывает поток ресурсов корпорации.<sup>3</sup>

Из этой модели следует, что существует два способа контроля над корпорацией:

1. стейкхолдеры добиваются возможности решать, получит ли компания ресурсы (стратегии контроля ресурсов);
2. стейкхолдеры определяют, сможет ли она использовать их должным образом (стратегии использования ресурсов).

Стратегии контроля ресурсов предполагают, что стейкхолдеры обладают возможностью прервать снабжение корпорации ресурсами, если

---

<sup>3</sup> Frooman J. Stakeholder influence strategies // Acad. of management rev. 1999. Vol. 24, № 2. P. 191-205.

она не изменит свое поведение в желательном для них направлении. Такова, например, угроза профсоюза объявления забастовки или угроза кредитора отказать в кредите. Второй тип стратегии – «стратегии использования ресурсов» – предполагает, что стейкхолдеры определяют как корпорация будет использовать полученные ресурсы, таким образом также влияя на поведение корпорации.

Для определения рациональных принципов выбора стейкхолдерами стратегии влияния на корпорацию Дж. Фрумен предлагает типологию отношений «стейкхолдеры-компания». Результирующим детерминантом этих отношений будет власть в ситуациях, где стейкхолдеры и корпорация имеют противоположные интересы.

Эта власть может служить для того, чтобы изменять поведение более зависимой организации. Если же сеть обмена симметрична, так что обе организации в равной мере зависимы друг от друга, и ни та, ни другая не обладает властным преимуществом. Эта типология представлена на рис. 8. Каждая ось обозначает зависимость от низкой до высокой.

На основании этих соображений Фрумен предлагает следующую типологию выбора стейкхолдерами своей стратегии воздействия на корпорацию:

1. Если отношения характеризуются низкой взаимозависимостью, стейкхолдеры будут выбирать опосредованную стратегию «придерживания» ресурсов для влияния на компанию.
2. Если отношения характеризуются властью компании, они выберут опосредованную стратегию использования ресурсов для влияния на нее.
3. Если отношения характеризуются властью стейкхолдеров, они выбирают прямую стратегию «придерживания» ресурсов.

4. Если отношения характеризуются высокой взаимозависимостью, стейкхолдеры выбирают прямую стратегию использования ресурсов.<sup>4</sup>

Преимущество концепции Дж. Фрумена состоит в возможности ее эмпирической проверки в принципе. Однако при этом нужно иметь в виду, что при такой проверке независимые переменные являются как качественными, категориальными («придерживание», «использование», «прямой», «опосредованный»), так и количественными – «издержки», в случае, если компания будет реализовывать стратегию «придерживания» или «использования» ресурсов. Другими словами, можно разделить «придерживание» и «использование» ресурсов операционально, определяя, все ли вмененные издержки приходятся на компанию («придерживание»), или они равномерно распределяются между компанией и стейкхолдерами («использование ресурсов»).

Ресурсная модель влияния стейкхолдеров является убедительной, наиболее развитой, но не единственной. Эти отношения могут исследоваться с позиций не только экономической эффективности, но и социологии, психологии и этики бизнеса. Это обстоятельство породило попытки исследователей разработать методологические основания «гибридной» или «конвергентной» теории стейкхолдеров.

---

<sup>4</sup> Op. cit., p. 201.