



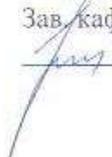
МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮрГУПС»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Формирование механизма управления ключевыми
стейкхолдерами предприятия**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
84,51% авторского текста

Работа рекомендован к защите
«17» января 2022 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
 Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Подшивалов Кирилл Владимирович


Научный руководитель:
к.э.н. доцент
Рябчук Павел Георгиевич


Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	3
ГЛАВА 1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КОРПОРАЦИИ	11
1.1.	Развитие подходов к определению ключевых стейкхолдеров. Классификация стейкхолдеров	11
1.2.	Сущность менеджмента заинтересованных сторон	29
1.3.	Основы формирования механизма управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами	43
	Выводы по первой главе	54
ГЛАВА 2.	РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОМПАНИЙ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	56
2.1.	Анализ взаимоотношений российских компаний со стейкхолдерами	56
2.2.	Практика применения инструментов взаимодействия компаний с заинтересованными сторонами и их систематизация	68
2.3.	Исследование практики управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами (на примере ПАО «ОАК»)	90
2.4.	Совершенствование управления ключевыми стейкхолдерами корпорации	113
2.4.1	Развитие механизма управления ключевыми заинтересованными сторонами	113
2.4.2.	Алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров компании	128
2.4.3.	Практические рекомендации по управлению взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами российских компаний	147
	Выводы по второй главе	156
	Заключение	159
	Список использованных источников	164
	Приложения	182

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современные тенденции развития бизнеса требуют от компании учитывать интересы широкого круга заинтересованных сторон, оказывающих положительное и отрицательное влияние на результаты деятельности компании. В последние годы в корпоративном управлении получил широкое распространение стейкхолдерский подход. Он выражается в учете интересов и требований, а также активном взаимодействии не только с акционерами/собственниками, но и другими заинтересованными сторонами компании: покупателями, бизнес-партнерами, государством, некоммерческими организациями, обществом в целом и др. В настоящем исследовании

зарубежный термин «стейкхолдер» и распространенное в российской практике понятие «заинтересованная сторона» являются синонимами. Следуя принципам корпоративной социальной ответственности, компании проводят диалоги со стейкхолдерами, регулярные общественные слушания и консультации, участвуют в совместных проектах, обеспечивают прозрачность деятельности и др.

Активизация общества, рост влияния потребителей, требования местных сообществ и властей разных уровней, ИТ-технологии и др. определяют целенаправленность коммуникации и взаимодействия со стейкхолдерами компаний. Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами осуществляется не только с целью снижения негативного влияния на компанию со стороны недовольных групп заинтересованных сторон, но и с целью поиска возможностей создания дополнительной ценности для разных стейкхолдеров. Социально ответственное поведение становится одним из определяющих факторов формирования положительного имиджа компании и ее деловой репутации.

Тенденции развития международной торговли, конкуренции и глобализация рынков способствовали принятию международных стандартов в области менеджмента корпоративной социальной ответственности: ISO 26000 (International Organization for Standardization – Руководство по социальной ответственности), IQ NET (Международная сеть по сертификации) и др. и руководств по нефинансовой отчетности GRI (Global Reporting Initiative – Глобальной инициативы по отчетности)

и IIRC (International Integral Reporting Council – Международным стандартом интегрированной отчетности). Указанные стандарты разработаны в качестве важных инструментов менеджмента КСО и затрагивают вопросы управления стейкхолдерами, включая принципы выявления стейкхолдеров, организацию взаимоотношений и порядок формирования отчетности перед ними. Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами обеспечивает компании важные конкурентные преимущества.

Российская практика формирования нефинансовой отчетности отстает от международной: ее составляют компании - голубые фишки российского фондового рынка. Между тем, зарубежная практика намного разнообразнее. Согласно данным регистра нефинансовых отчетов Corporate Register за последние пять лет 89 российских компаний опубликовали 563 нефинансовых отчета, в то время как, во всем мире опубликовано 101,8 тыс. таких отчетов 17,3 тыс. компаниями. Международная практика взаимодействия компаний со стейкхолдерами с учетом специфики российского рынка требует систематизации и расширения. Актуальность исследования связана с необходимостью обобщения лучшей российской практики и формирования методики систематического взаимодействия компаний с заинтересованными сторонами с целью повышения эффективности и корпоративной устойчивости.

Степень разработанности темы исследования. Значительный вклад в формирование, изучение и развитие теории стейкхолдеров внесли зарубежные авторы: R. E. Freeman, R. Akoff, I. Ansoff, M. Clarkson, Th. Donaldson, P. Druker, W. M. Evan, Y. Fassin, C. Fontaine, A. Haarman, J.S. Harrison, A. Hicks, G. Kassinis, G. Luffman, A. Mendelow, R. Mitchell, G. Newbould, B. Parmar, L. Preston, S. Schmid, N. Vafeas и отечественные авторы: Д.А. Аброськин, Д.В. Гергерт, А.В. Глазунов, А.М. Грешонков, И.В. Ивашковская, В.И. Павлов, М.А. Петров, Д.В. Петухов, С.А. Попов, М.М. Салмаков, П.В. Скворцов, В.Л. Тамбовцев, И.Н. Ткаченко, Л.Л. Фомина, С.Д. Фурта, А.Г. Харин и другие.

Классификации стейкхолдеров предлагались как зарубежными, так и российскими учеными: I. Fassin, G. Luffman, A. Mendelow, G. Newbould, Rodriguez, J. Ricart, P. Sanchez, И.Ю. Беляевой, Г. Даулинг, О.Б. Зильберштейном, Г.Н. Константиновым, К.В. Невструевым, Л.М. Никитиной, Д.Д. Семенюк, Т.Л. Шкляр,

М.А. Эскиндаровым, Б.А. Якубовым и прочими. Предложенные классификации стейкхолдеров касались крупных компаний и в большей степени соответствуют зарубежной практике. Развитие общества способствует появлению новых групп стейкхолдеров, что свидетельствует о необходимости расширения критериев и уточнения групп стейкхолдеров.

Роль отдельных заинтересованных сторон в рамках корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности изучались учеными и практиками: Б.С. Батаевой, И.Ю. Беляевой, Ю.Е. Благовым, Т.В. Гришиной, О.В. Даниловой, Д.А. Дуденковым, А.П. Жойдик, М.А. Измайловой, О.Ю. Кирилловой, М.В. Краминым, И.В. Косяковой, В.А. Маковкиной, Э.И. Мантаевой, Л.Е. Мошковой, Д.А. Новиковым, Е.Г. Першиной, Г.А. Подзоровой, Л.А. Плотичиной, Н.Ю. Псаревой, Л.А. Раменской, И.А. Семейкиной, А.В. Серяковым, А.В. Соломатиным, С.А. Стрижовым, Я.В. Шокола, М.О. Тарским, В.В. Тихоновой, И.Н. Ткаченко, Е.Н. Тумилевич, Х.П. Харчилавой, П.С. Щербаченко, М.А. Эскиндаровым, А.В. Юрковским и другими. Авторами рассматривались особенности взаимодействия компаний с отдельными стейкхолдерами – партнерами бизнеса, властными структурами, региональными организациями и др. Для повышения эффективности взаимодействия со стейкхолдерами необходим комплексный анализ стейкхолдеров и систематизация процесса взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами.

Вопросы управления стейкхолдерами изучались такими зарубежными и отечественными учеными как: Е.Б. Абросимова, К.Ю. Белоусов, С. Берман, Е.Н. Бойкова, Т.Т. Вашкамадзе, С.В. Вилло, В.В. Грабарь, Ю.В. Грубова, Т. Зуб, Н.Н. Илышева, Н. Козлова, Т. Крик, А.Н. Лебедев, М.В. Макаренко, Ф. Монаган, Р.В. Моргунова, Н.В. Моргунова, М.М. Палт, А.О. Попова, М.С. Рахманова, Л.С. Ружанская, А.В. Соломатин, М. Силанпа, К.С. Солодухин, К.В. Усков, Л.Л. Фомина, М. Форстейтер, Г.Л. Ципес, С.Ю. Чмель, Б.А. Якубов и другие. Предлагаемые авторские методики управления стейкхолдерами касались отдельных аспектов: отраслевого, сферы образования, проектной деятельности и конкретных организационно-правовых форм. С учетом российской практики необходимо рассмотрение процесса управления ключевыми заинтересованными сторонами компании и совершенствования взаимодействия с ними.

К настоящему времени согласно сложившейся теоретической и методологической базе по теме исследования рассмотрены основы и подходы к теории стейкхолдеров и выявлено отсутствие системного подхода к определению ключевых стейкхолдеров и взаимодействию с ними с целью формирования корпоративной устойчивости и слабо раскрыт механизм управления заинтересованными сторонами компании.

Цель исследования заключается в разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию механизма управления ключевыми стейкхолдерами российских компаний. В соответствии с целью исследования поставлены следующие **задачи**:

- выявить критерии определения ключевых стейкхолдеров, систематизировать и расширить классификацию заинтересованных сторон;
- исследовать сущность и основные подходы к управлению стейкхолдерами;
- проанализировать практику взаимодействия российских компаний со стейкхолдерами, систематизировать инструменты взаимодействия; выявить проблемы управления стейкхолдерами компании;
- предложить механизм управления ключевыми стейкхолдерами и методические рекомендации по управлению взаимоотношениями с ними;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса управления стейкхолдерами.

Объектом исследования выступают российские компании и их ключевые стейкхолдеры.

Предметом исследования выступает организация эффективных отношений в процессе взаимодействия российских компаний со стейкхолдерами.

Методология и методы исследования. В процессе исследования методологией послужили концепции, подходы, методики управленческих дисциплин: теории менеджмента, экономики предпринимательства, экономической теории, теории корпоративного управления, стратегического менеджмента, корпоративной социальной ответственности, теории заинтересованных сторон. В качестве методов исследования в данной диссертационной работе использовались метод экспертной оценки, анализа и синтеза, сравнения, опросный метод и другие.

Информационная база диссертационного исследования включает законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, международные и российские стандарты корпоративной социальной ответственности, стандарты и формы нефинансовой отчетности, стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами (AA1000 SES), а также научные и практические работы зарубежных и отечественных авторов по проблематике корпоративной социальной ответственности и управления стейкхолдерами; материалы годовой и нефинансовой отчетности российских и зарубежных компаний; данные корпоративных сайтов компаний; статистические данные, опубликованные в периодических изданиях российских и зарубежных авторов; информация, представленная в сети Интернет различными ассоциациями, в частности, Ассоциацией менеджеров России (АМР), The Global Reporting Initiative (Глобальная инициатива по отчетности), британским Институтом AccountAbility (стандартизации отчетности); результаты опросов менеджмента компании, результаты проведенного исследования анализа практики взаимодействия российских компаний со стейкхолдерами, проведенного анкетирования менеджмента ПАО «ОАК».

Научная новизна диссертационного исследования заключается в научном и методическом обосновании механизма управления ключевыми стейкхолдерами корпорации и разработке рекомендаций по взаимодействию со стейкхолдерами компании в целях ее устойчивого развития. Элементы научной новизны выражаются в следующих **положениях, выносимых на защиту:**

1 Предложена классификация стейкхолдеров, включающая группы:

«внутренние (внутригрупповые)», «внешние стратегические и операционные», «внешние регулирующие и контролирующие» и «прочие внешние» заинтересованные стороны. Классификация основана на критериях места в окружении и направления влияния на компанию; может применяться в холдингах (внутренние стейкхолдеры включают дочерние и зависимые общества) (С.17-31).

2. Проанализированы и раскрыты подходы к управлению стейкхолдерами: с точки зрения стратегического менеджмента, корпоративного управления, корпоративной социальной ответственности, концепции создания общих ценностей, риск-менеджмента и теории «социального блага» (С.31-45). На основе анализа

российской практики определены стратегии взаимодействия со стейкхолдерами: пассивные (мониторинга и реагирования, информирования) и активные (вовлечения, сотрудничества) (С.89-90).

3. Выявлены проблемы управления стейкхолдерами российских компаний, определены основные документы, регулирующие взаимоотношения компании с заинтересованными сторонами и дополнена система показателей раскрытия информации о результативности взаимодействия с ними (С.58-89). Систематизированы инструменты взаимодействия со стейкхолдерами российских компаний в соответствии со стратегиями. Применение инструментов взаимодействия позволит повысить результативность управления взаимоотношениями компании со стейкхолдерами (С. 90-92).

4. Усовершенствован алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров; предложена авторская методика определения приоритетных направлений взаимодействия со стейкхолдерами с помощью составления карты существенных вопросов с учетом критериев: «значимость», «срочность», «ресурсы» (С.130-147).

5. Предложен механизм управления ключевыми стейкхолдерами компании, позволяющий компаниям системно подойти к рассмотрению окружающих компанию стейкхолдеров, избежать расходов на действия, которые являются несущественными с точки зрения стейкхолдеров и повысить эффективность от проводимых мероприятий. Выявлены типы управления заинтересованными сторонами: централизованный, децентрализованный и смешанный (С.115-130). Предложен комплекс мер по совершенствованию управления стейкхолдерами в российских компаниях, направленный на повышение прозрачности компании и доверия со стороны стейкхолдеров, снижение рисков влияния недовольных стейкхолдеров, выявление возможности создания общей ценности и дополнительных преимуществ в конкурентной борьбе (С.153-156).

Теоретическая значимость исследования состоит в углублении и расширении теоретических положений в области теории заинтересованных сторон, социальной ответственности бизнеса, корпоративного гражданства. В частности: дополнена классификация стейкхолдеров, выявлены стратегии и систематизированы инструменты взаимодействия компаний со стейкхолдерами.

Практическая значимость исследования состоит в возможности

использования полученных результатов исследования, как внутренними экспертными группами российских компаний, так и внешними стейкхолдерами, возможности реализации предлагаемого механизма, стратегий и инструментов взаимодействия, рекомендаций по идентификации ключевых стейкхолдеров.

Самостоятельное практическое значение имеют следующие результаты работы: алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров компании, механизм управления заинтересованными сторонами компании, методика определения приоритетных направлений взаимодействия со стейкхолдерами и комплекс мер по совершенствованию управления взаимоотношениями со стейкхолдерами.

Степень достоверности результатов проведенных исследований основана на анализе зарубежных и отечественных публикаций по теме исследования, международных и российских стандартов взаимодействия со стейкхолдерами и других стандартов в области корпоративной социальной ответственности; использовании информационных данных компаний, находящихся в открытом доступе; проведенном исследовании практики взаимодействия со стейкхолдерами 50-ти крупнейших российских компаний по рейтингу агентства «Эксперт-РА»; проведенном анкетировании менеджмента ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (далее – ПАО «ОАК»).

Результаты диссертационного исследования используются в практической деятельности компании ООО «ОАК-Закупки», являющегося дочерним обществом ПАО «ОАК». Рекомендации по управлению взаимоотношениями компании с ключевыми стейкхолдерами и принципы взаимодействия с ними учтены в планировании стратегической деятельности компании. Положительный эффект получен компанией в результате применения инструментов взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами компании. Разработанный механизм управления ключевыми стейкхолдерами, в частности, стратегии взаимодействия, алгоритм определения ключевых стейкхолдеров и методика определения направлений взаимодействия со стейкхолдерами с помощью карты существенных вопросов. Проведенное исследование в области управления взаимоотношениями со стейкхолдерами в холдинге ПАО «ОАК» акцентировало внимание руководства компании на те группы стейкхолдеров, которым ранее не уделялось внимания. Рекомендации по совершенствованию взаимодействия с дочерними и зависимыми

обществами компании, предложенные в диссертации, позволили обратить внимание компании на интересы данной группы стейкхолдеров и пересмотреть инструменты взаимодействия со стейкхолдерами.

Внедрение результатов исследования подтверждено соответствующими документами.

Структура и объем работы. Структура исследования обусловлена целью и задачами и включает следующие разделы: введение, три главы, заключение, список литературы из 170 наименований и 6 приложений. Диссертация изложена на 208 страницах, включает 28 рисунков, 28 таблиц и 4 формулы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КОРПОРАЦИИ

1.1. Развитие подходов к определению ключевых стейкхолдеров. Классификация стейкхолдеров

Теория стейкхолдеров (или концепция заинтересованных сторон) является одним из важнейших направлений в современном менеджменте. Любая организация в процессе своей деятельности взаимодействует тем или иным образом со стейкхолдерами, которые могут оказать влияние на достижение целей деятельности организации или быть подвержены влиянию со стороны организации. Ими могут быть группы или отдельные лица. Если бизнес стремится к достижению успешных результатов, как текущих, так и перспективных, то ему необходимо принимать во внимание интересы окружающих его стейкхолдеров.

Теория заинтересованных сторон начала формироваться в 1960-х годах в сфере бизнеса. Согласно данной теории компания является частью среды, в которой она существует и системой, способной влиять и быть подверженной влиянию со стороны других участников окружающей среды – стейкхолдеров: покупателей, поставщиков, общества, акционеров, инвесторов, работников и других категорий заинтересованных сторон. Согласно исследованиям Чарльза Фонтейна, Энтони Хаармана и Стефана Шмида (2006) [149] попытки выделить основные группы стейкхолдеров начались гораздо раньше. Исследователь Додд утверждал, что компания General Electric уже в 1932 году определила четыре основные группы стейкхолдеров: акционеров, работников, покупателей и общество в целом. Компания Johnson&Johnson, как отмечается в обзоре, еще в 1947 году рассматривала покупателей, работников и менеджеров. В 1950 году компания Sears называла «четыре части любого бизнеса в соответствии с их важностью: покупателей, работников, сообщество и акционеров». Таким образом, попытки выделить заинтересованные стороны предпринимались различными компаниями, но на концептуальном уровне так и не были определены.

В середине 1970-х годов Расселом Акоффом проводились исследования в области теории стейкхолдеров; в качестве основных групп стейкхолдеров он выделял поставщиков, покупателей, работников, инвесторов, кредиторов, государство и будущие поколения [20]. Р. Акофф считал организацию открытой системой, способной

решить социальные проблемы с помощью эффективного взаимодействия со стейкхолдерами и полагал, что интересы будущих поколений должны учитываться менеджерами при принятии решений. Но с развитием экономических наук и организаций в целом количество заинтересованных сторон увеличивалось и такого деления на группы, как предлагал Р. Акофф, было недостаточно.

Термин «стейкхолдер» впервые появился в литературе по менеджменту в 1963 году и был предложен группой исследователей Stanford Research Institute (Стэнфордский исследовательский институт). Он применялся для обобщения понятия «акционер» как единственной группы, перед которой должны быть ответственны менеджеры. Изначально в научной литературе стейкхолдеры воспринимались как «группы, без поддержки которых организация перестала бы существовать» и включала акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, кредиторов и общество. Исследователи утверждали, что без понимания менеджерами интересов и проблем стейкхолдеров, они не смогут сформулировать цели корпорации, которые необходимо достигать для выживания и развития бизнеса. В дальнейшем понятие «стейкхолдер» было расширено. К стейкхолдерам группа ученых Стэнфордского исследовательского института отнесла органы власти, местные сообщества, СМИ, общество в целом и пр.

Теория стейкхолдеров в том виде, в каком она представлена в настоящее время была предложена американским ученым и экономистом Эдвардом Фрименом в работе «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» в 1984 году [151] и получила широкое распространение в середине 90-х годов.

В своей работе он описывает процесс формирования корпоративной стратегии с участием в этом процессе заинтересованных сторон (вместо иностранного термина «стейкхолдеры» в отечественной литературе часто применяется другое название – «заинтересованные стороны»).

Эдвард Фримен дает определение термину «стейкхолдеры», считая, что стейкхолдерами являются

«лица или группы лиц, оказывающие влияние на деятельность компании, и в свою очередь, подверженные влиянию с ее стороны». В качестве стейкхолдеров он рассматривает внутреннее окружение: работники, собственники, покупатели,

поставщики; и внешнее окружение: органы государственной власти, конкуренты, общества по защите прав потребителей, по защите окружающей среды, группы специального интереса, СМИ [151]. По мнению автора, теория стейкхолдеров – это концепция о том, как бизнес работает в действительности». Для достижения успешной деятельности любой бизнес должен создавать какие-либо ценности для покупателей, поставщиков, работников, сообщества и кредиторов, акционеров, инвесторов, банков и других групп и физических лиц.

Нельзя рассматривать каждого стейкхолдера и его влияние изолированно; следует оценивать интересы всех заинтересованных сторон. Взаимодействие менеджеров или предпринимателей с окружающими стейкхолдерами нацелено на достижение эффективности деятельности в процессе удовлетворения своих интересов и ожиданий заинтересованных сторон.

Стоит отметить, что Э. Фримен подразделял стейкхолдеров всего на две группы: внутренних и внешних по отношению к организации. По нашему мнению, покупатели и поставщики относятся скорее к внешним стейкхолдерам, так как не являются частью организации и, как правило, требуют от организации удовлетворения своих требований в отношении продукции компании, ее деятельности в целом и могут ставить свои условия при взаимодействии.

Такое явление, как «рыночная власть поставщиков» заключается в уверенности поставщиков сырья или продукции на рынке до такой степени, что они сами способны выбирать клиентов для сотрудничества, тем самым, диктуя условия и влияя на деятельность компании. Однако практика показала, что классификации стейкхолдеров на две группы недостаточно и в дальнейшем данная классификация была дополнена другими исследователями.

В своей работе Э. Фримен в рамках исследования взаимоотношений со стейкхолдерами отмечает работу И. Ансоффа «Корпоративная стратегия», в которой рассматривается концепция сбалансированности требований различных стейкхолдеров с целями организации [22]. Для успешного функционирования организациям автор рекомендует проводить анализ и осуществлять мероприятия по развитию взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами. Заинтересованными сторонами в данном контексте рассматриваются руководители, работники, акционеры, поставщики, продавцы. Автором выделяются два основных направления: взаимодействие с партнерами по бизнесу, подразумевающее совместное планирование деятельности; и сотрудничество множества стейкхолдеров, в частности, при планировании труда, управлении качеством жизни. Последнее направление касается корпоративной социальной ответственности, концепция заинтересованных сторон при этом обращена к социальным группам стейкхолдеров.

Основная идея концепции состоит в том, что компания, выстраивая устойчивые взаимовыгодные отношения с группами заинтересованных сторон, достигает поставленных целей, эффективности и прибыльности деятельности, целей своего стратегического развития. В настоящее время все более актуальными понятиями в рамках корпоративного взаимодействия становятся «уровень благосостояния работников», «взаимодействие со стейкхолдерами по методу партнерства», «защита окружающей среды» и прочее [69].

Таким образом, в основе теории стейкхолдеров, нашедшей свое отражение в работах вышеперечисленных авторов, лежит идея о том, что для достижения целей стратегического развития и повышения устойчивой репутации, организации необходимо принимать во внимание не только интересы и потребности собственников, но и других стейкхолдеров, выделяемых авторами.

Анализ литературы позволил выявить отсутствие единства взглядов на состав стейкхолдеров и провести систематизацию классификации.

Дж. Харрисон и К. Джон разделяли стейкхолдеров по их расположению на три окружения [156], представленные на рисунке 1.1.



Источник: составлено автором на основе [156, с.8].

Рисунок 1. – Организация и ее основные стейкхолдеры

Широкое окружение: социокультурные силы (общество), технологическое изменение (технологии), глобальные экономические силы (экономика) и глобальные политические и юридические силы (политика) формирует контекст, в котором существует компания и ее операционное окружение. Компания имеет небольшое или незначительное влияние на компоненты широкого окружения. Операционное окружение состоит из внешних стейкхолдеров, которые влияют на компанию и на которых влияет компания. Организация на такое окружение может оказать лишь небольшое влияние. И наконец, внутреннее окружение организации включает стейкхолдеров с формальными связями с компанией.

В модели процесса стратегического управления Дж. Харрисона и К. Джона ресурсный подход – это инструмент помощи менеджерам в определении того, как взаимоотношения с внутренними стейкхолдерами могут использоваться для создания конкурентного преимущества компании. По этой схеме также можно увидеть необходимость и возможность налаживания связей со стейкхолдерами.

Дж. Харрисон и К. Джон также использовали теорию организации и индустриальную организационную экономику, чтобы решить задачу приоритетности и управления стейкхолдерами как части процесса

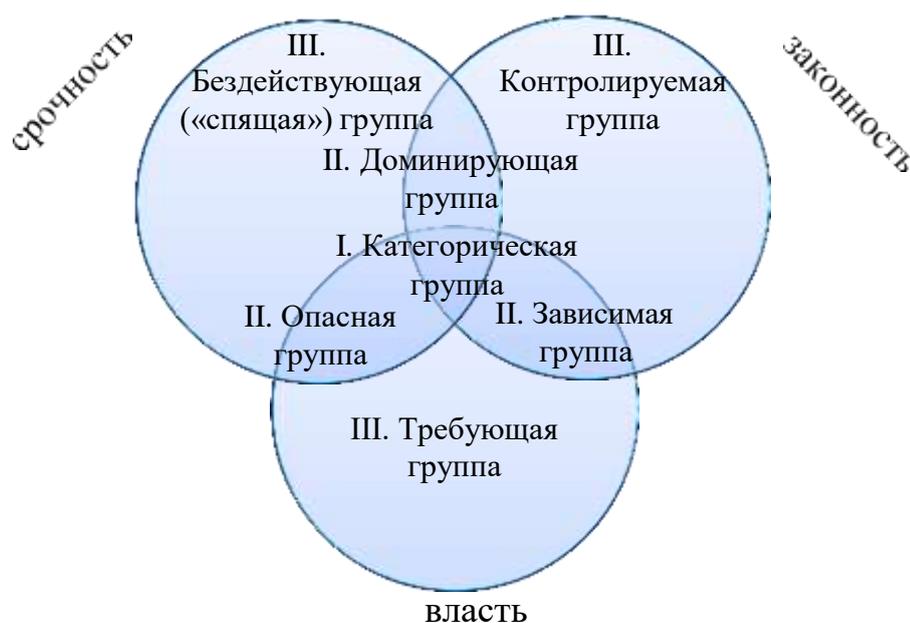
стратегического управления. Они утверждали, что приоритет должен быть отдан внешним стейкхолдерам, что связано с их способностью влиять на нестабильное окружение с которым сталкивается компания и ее менеджеры. Функция менеджеров состоит в экономическом и политическом управлении так же, как и стратегическом выборе. Более того, они отметили 2 основных положения для управления стейкхолдерами: промежуточное преобразование и налаживание контактов. Промежуточное преобразование – это слабое взаимодействие управленческого подхода теории стейкхолдеров с целью ограничения последствий влияния стейкхолдеров на компанию. Оно включает в себя мониторинговые действия, такие как исследование рынка, общественных отношений и планирование. С другой стороны, налаживание контактов больше подходит для высокоприоритетных стейкхолдеров из-за их потенциального влияния на нестабильность функционирования организации. Оно включает образование долгосрочных межорганизационных отношений, таких как совместные венчурные предприятия, альянсы и стратегические партнерства. Этот подход признает общие цели, низкие организационные барьеры и строится на взаимозависимости среди стейкхолдеров [90].

Среди исследователей отсутствует единство мнений о том, кем же является стейкхолдер для организации: партнером или конкурентом. Это, в первую очередь, зависит от интересов стейкхолдеров в отношении рассматриваемой компании и от того, каким образом стейкхолдер может повлиять на компанию: позитивно или негативно. В целях определения ключевых стейкхолдеров могут быть выделены четыре группы стейкхолдеров в соответствии с их поведением в отношении компании (позитивным или негативным): стейкхолдеры завышенного ожидания, отстраненные, сотрудничающие (благоприятно настроенные) и негативно настроенные стейкхолдеры. Отстраненные стейкхолдеры не принимают участие в реализации какого-либо проекта организацией, но они могут оказаться самыми важными, поскольку могут появиться в самом конце проекта и повлиять на результат его реализации. Стейкхолдеры завышенного ожидания не могут определиться с тем, чего они действительно хотят от

взаимодействия с компаниями. Сотрудничающие стейкхолдеры, как правило, облегчают работу компании, так как они позитивно настроены в отношении деятельности компании и им важно участвовать в процессе принятия решений.

Основой классификации стейкхолдеров, как правило, являются их интересы. Разделение интересов стейкхолдеров на определенные направления позволяет понять целостную картину взаимоотношений корпорации со стейкхолдерами и выявить, в случае необходимости, конфликт интересов в той или иной сфере. Без учета интересов стейкхолдеров, связанных с деятельностью организации, крайне сложно реализовать стратегические решения. Такие отношения со стейкхолдерами являются неэффективными для организации, что в конечном итоге, может сказаться на результативности деятельности самой организации и на ее развитии.

Для определения ключевых стейкхолдеров, как правило, применяется модель Р. Митчелла. В основе выделения групп стейкхолдеров в данной модели лежат показатели власти, законности и срочности требований стейкхолдеров. Наиболее значимые стейкхолдеры будут иметь все три характеристики. Модель Р. Митчелла (1991) наглядно представлена на рисунке 1.2.



Источник: [160].

Рисунок 2 – Модель Р.Митчелла по определению важности стейкхолдеров

Как видно из рисунка, ключевыми стейкхолдерами являются «категорическая группа» (интересы обладают характеристиками срочности, власти и законности); «опасная группа» (власть и срочность требований),

«зависимая группа» (законность и власть) и «доминирующая группа» (законность и срочность интересов).

Иную классификацию стейкхолдеров предлагают Г. Ньюболд и Г. Луффман. Они выделяют четыре группы стейкхолдеров: 1) группа стейкхолдеров, финансирующая организацию (акционеры, инвесторы, кредитные организации); 2) менеджмент, руководящий организацией; 3) основные работники; 4) экономические партнеры (поставщики, покупатели) [161].

М. Кларксон подразделял заинтересованные стороны на две группы: первичные стейкхолдеры (без взаимодействия с которыми организация не сможет существовать): акционеры и инвесторы, покупатели, поставщики, сотрудники компании и публичные заинтересованные стороны (органы государственной власти, местные администрации) и вторичные: группы по интересам, средства массовой информации и другие, не обязательные стейкхолдеры [169].

М. Родригес, Дж. Ричарт и П. Санчез в исследовательской статье об устойчивом развитии компании предлагают рассматривать стейкхолдеров в непрерывной взаимосвязи друг с другом, выделяя три ключевые группы:

– субстанциональные (consubstantial level), к которым относятся акционеры и инвесторы, работники и стратегические партнеры; от данной группы стейкхолдеров зависит само существование организации;

– контрактные (contractual level), включающие поставщиков и субподрядчиков, покупателей и финансовые институты; данная группа стейкхолдеров имеет договорные отношения с компанией;

– контекстуальные (contextual level) – государственная администрация, местное сообщество, государство, общественные организации, а также, лица, формирующие общественное мнение; данная группа стейкхолдеров играет фундаментальную роль в поддержке функционирования компании (в частности, выдача разрешительных лицензий, финансирование и другое) [166].

Г. Даулинг в своем труде «Репутация фирмы» предложил классифицировать стейкхолдеров на четыре целевые группы:

– уполномочивающие стейкхолдеры (государственные органы, акционеры компании, совет директоров) – стейкхолдеры, определяющие нормативные основы функционирования компании;

– текущие стейкхолдеры (сотрудники, поставщики, организации сервисного характера) – стейкхолдеры, оказывающие влияние на текущую деятельность компании;

– диффузные стейкхолдеры (СМИ, группы особого интереса, местное сообщество, НКО) – стейкхолдеры, отстаивающие общественные права граждан, выступающие за экологическую и социальную безопасность общества; если компания обладает положительной репутацией стейкхолдеры, как правило, занимают лишь наблюдательное положение и не выступают против компании;

– потребители (выделяются в отдельную группу) [50].

И. Фассин предложил классификацию стейкхолдеров на три группы:

1) реальные (stakeholders) – собственники, сотрудники, покупатели и местные сообщества); 2) наблюдатели (stakewatchers) – профсоюзные организации, общественные организации и другие организации и лица, не имеющие непосредственного интереса в отношении компании, но осуществляющие мониторинг за деятельностью компании и выступающие защитниками интересов заинтересованных сторон; 3) хранители интереса (stakekeepers) – государство, СМИ, прочие регулирующие и контролирующие органы [148].

Но тем не менее, как отмечают авторы, отнесение того или иного стейкхолдера к одной из вышперечисленных групп зависит от конкретного случая: например, важный клиент может относиться к субстанциональным стейкхолдерам, поскольку от его заказов будет зависеть существование компании. Такая классификация, по их мнению, поможет руководству компании понимать значимость стейкхолдеров и определять характер взаимоотношений с ними.

Представителями исследовательской и консалтинговой компании Professional Academy стейкхолдеры классифицируются на три группы:

– внутренние стейкхолдеры (internal stakeholders) – работники, менеджмент;

– операционные стейкхолдеры (connected stakeholders) – дистрибьютеры, акционеры, поставщики, покупатели, кредиторы, посредники;

– внешние стейкхолдеры (external stakeholders) – государство, пресса/СМИ, группы давления, местные сообщества, профессиональные объединения, общество в целом [167].

Анализ иностранной литературы показал, что теория заинтересованных сторон активно развивается, предложенные авторами классификации учитывают особенности функционирования зарубежных предприятий.

Анализ российских источников позволяет отметить, что классификация стейкхолдеров на внутренних и внешних является преобладающей. Научная школа Финансового университета, в частности, И. Беляева, М. Эскиндаров к внутренним заинтересованным сторонам относят работников, менеджеров и акционеров компании; к внешним – поставщиков, покупателей, кредиторов, инвесторов, местные сообщества, государственные органы, общественные организации и профсоюзы [69].

Н. Андросенко подразделяет стейкхолдеров по принадлежности рынку: стейкхолдеры рынка капитала (акционеры и кредиторы), товарного рынка (покупатели, поставщики, органы государственной власти, профсоюзные организации) и организационные стейкхолдеры (сотрудники, менеджмент). Стейкхолдеры рынка капитала заинтересованы в получении дохода от вложенного капитала и получении дивидендов/процентов от своих вложений. В интересах стейкхолдеров товарного рынка развитие компании, повышение качества, инвестиции. Организационные стейкхолдеры являются внутренней средой компании и оказывают влияние на ее функционирование [21].

Российский экономист Г. Константинов выделяет несколько крупных групп стейкхолдеров в зависимости от интересов:

– группа, имеющая финансовые интересы и ресурсы, то есть поставщики финансов для компании – акционеры, инвесторы, кредитные

организации. Портфельный инвестор стремится к краткосрочной перспективе получить выгоду – ему интересен быстрый рост стоимости компании; стратегический инвестор ждет получения результатов деятельности организации в долгосрочной перспективе. Есть и потенциальные инвесторы, которые постоянно анализируют рынок и в случае, например, падения стоимости акций компании, могут заинтересоваться их приобретением. Собственники, как правило, могут стремиться к расширению бизнеса и его влиянию на рынке, к постоянному получению дохода от деятельности компании, получению дивидендов от владения и так далее. Стейкхолдеры «финансовой области» имеют большое влияние на решения компании в стратегическом аспекте, так как способы этого влияния могут быть прописаны в уставе компании или законодательстве;

- менеджмент компании – должен своевременно и профессионально принимать стратегические решения, разрабатывать эффективную систему управления;

- работники компании – заинтересованы в достойной оплате своего труда, сохранении за ними рабочего места, получении опыта и навыков и др.;

- интеллектуальный капитал (научные организации, высшие учебные заведения) – получение опыта, совершенствование своих знаний и увеличение сложности задач, развитие и получение хороших должностных позиций;

- социальные группы внутри и вне организации. Эта сфера интересов включает профсоюзные объединения в компании, например, ассоциация бухгалтеров. Сюда относятся и другие социальные сообщества (общества по защите окружающей среды, например), общество в целом, так как компания – это открытая система, функционирующая в обществе [68].

В работе Л. Никитиной в контексте социально ответственного поведения компании рассматривается классификация стейкхолдеров по семи различным признакам, в том числе, и деление на внутренних и внешних стейкхолдеров: 1) по институциональной форме – физические и юридические лица реального сектора экономики, кредитные организации, государственные органы и органы местного самоуправления, НКО; 2) по характеру взаимодействия выделяются

собственники, сотрудники и менеджеры, органы государственной власти, потребители, кредиторы, местное сообщество; 3) по степени влияния на компанию – ближние и дальние; 4) по степени влияния на социальную деятельность – основные и второстепенные; 5) по степени личного участия в реализации социальных программ компании – активные и пассивные; 6) по принадлежности к компании традиционно выделяются внутренние и внешние; 7) по выполняемым функциям в области КСО – финансирующие такую деятельность (акционеры, партнеры), участвующие в реализации КСО (менеджеры, партнеры, некоммерческие организации), осуществляющие непосредственное производство продукции компании (работники), пользователи продукции и услуг компании (потребители) и те, кто предоставляет материалы и услуги (поставщики) [84].

В диссертационной работе Б. Якубова предложена авторская классификация заинтересованных сторон в зависимости от влияния, которое они оказывают на целевую функцию предприятия:

- нормативные группы стейкхолдеров (органы государственной власти, отраслевые ассоциации, трехсторонние комиссии, профессиональные объединения) – устанавливают правила и ориентиры (требования, нормы деловой этики и пр.), осуществляют законодательное регулирование и контроль в области деятельности компании;

- группа потребителей – оказывают прямое влияние на компанию;

- функциональные группы (акционеры, собственники, топ-менеджмент, менеджеры, сотрудники, инвесторы, кредиторы, конкуренты, поставщики, посредники, сервисные организации и дилеры) – оказывают влияние на стратегию и развитие компании, скорость производства, качество продукции, инвестиции, затраты на материалы, объем продаж и другие функции компании;

- диффузные группы (СМИ, некоммерческие организации, группы особых интересов, например, друзья потребителей) – влияют на общественное мнение о компании [142].

По мнению О. Зильберштейна, К. Невструева, Д. Семенюк, Т. Шкляр к внутренним стейкхолдерам, влияющим напрямую на стратегическую и операционную деятельность компании относятся: члены совета директоров, работники компании, включая топ-менеджмент, менеджеров, сотрудников, служащих (в том числе, покинувших компанию); инвесторы – имеющие доли в бизнесе; поставщики – субподрядчики, аутсорсинг, консультационные услуги; деловые партнеры – по НИОКР; университеты и научное сообщество – включает практикантов и стажеров компании, научных работников и аспирантов. К внешним стейкхолдерам, воздействующим косвенно на операционную деятельность организации, но напрямую влияющих на стратегическую составляющую относятся: сотрудники – потенциальные сотрудники; инвесторы – кредитные организации, менеджеры, аналитики рейтинговые агентства; клиенты – конечные потребители, посредники; конкуренты – в том числе, производители товаров-заменителей; правительство и регулирующие органы – органы государственного регулирования и контроля, министерства, ведомства; деловые партнеры – университеты, лицензиаты; местные сообщества – местное самоуправление, благотворительные организации, соседи; университеты и научное сообщество – исследовательские центры, педагогические и научные сотрудники; СМИ – средства массовой информации; неправительственные организации и группы давления – организации разной направленности: по охране окружающей среды, по защите прав человека и др. [58].

Результаты систематизации существующих классификаций заинтересованных сторон по различным критериям представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Систематизация классификаций стейкхолдеров

Автор	Группы стейкхолдеров
Критерий – Заинтересованные стороны по отношению к компании (по месту в окружении)	
Э. Фримен (1984)	- внешнее окружение: органы государственной власти, конкуренты, общества по защите прав потребителей, общества по защите окружающей среды, группы специального интереса, СМИ; - внутреннее окружение: работники, собственники, покупатели, поставщики
М. Кларксон (1995)	- первичные: акционеры и инвесторы, покупатели, поставщики, сотрудники и публичные стейкхолдеры (органы власти, местные администрации); - вторичные: группы по интересам, СМИ и др.
Дж. Харрисон, К. Джон (1998)	- широкое окружение: общество, технологии, экономика и политика; - внешние стейкхолдеры (операционная среда): поставщики, органы государственной власти и администрации, покупатели, группы активистов, местные сообщества, финансовые посредники, конкуренты, профсоюзы; - внутренние стейкхолдеры: собственники, управленцы, работники
О.Зильберштейн, К. Невструев, Д. Семенюк, Т. Шкляр (2016)	- внутренние: члены совета директоров, работники компании (включая топ-менеджмент, менеджмент, сотрудников и уволенных работников), инвесторы с долями в бизнесе, поставщики, деловые партнеры по НИОКР, практиканты, научные работники; - внешние: потенциальные сотрудники, инвесторы (включая кредитные организации), клиенты, конкуренты, правительство и регулирующие органы, деловые партнеры, местные сообщества, университеты и научное сообщество, СМИ, неправительственные организации и группы давления, общественные и некоммерческие организации
Cambridge Professional Academy Ltd. (2016)	- внутренние: работники, менеджмент; - операционные: дистрибьютеры, акционеры, поставщики, покупатели, кредиторы, посредники; - внешние: государство, пресса/СМИ, группы давления, местные сообщества, профессиональные объединения, общество в целом
Критерий – По функции стейкхолдеров в отношении компании	
Г. Ньюболд, Г. Луффман (1989)	- группа стейкхолдеров, финансирующая организацию: акционеры, инвесторы, кредитные организации; - менеджмент, руководящий организацией; - основные работники; - экономические партнеры: поставщики, покупатели
Г. Даулинг (2003)	- уполномочивающие: государственные органы, акционеры, совет директоров; - текущие: сотрудники, поставщики, организации сервисного характера; - диффузные: СМИ, группы особого интереса, местное сообщество, некоммерческие организации; - потребители
Н. Андро-сенко (2007)	- стейкхолдеры рынка капитала: акционеры, кредиторы; - товарного рынка: покупатели, поставщики, органы государственной власти, профсоюзные организации; - организационные стейкхолдеры: сотрудники, менеджмент
Г. Константинов (2009)	- финансирующие: акционеры, инвесторы, кредитные организации; - менеджмент; - работники; - научные организации, высшие учебные заведения; - социальные группы внутри и вне организации: профсоюзы, общественные организации, местные сообщества

Автор	Группы стейкхолдеров
Л. Никитина (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - финансирующие деятельность в области КСО: акционеры, партнеры; - участвующие в реализации КСО: менеджеры, партнеры, НКО; - осуществляющие производство продукции компании: работники; - пользователи продукции и услуг компании: потребители - те, кто предоставляют материалы и услуги: поставщики
Критерий 3 – По степени заинтересованности стейкхолдеров, власти, законности интересов	
И. Фассин (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - реальные: собственники, сотрудники, покупатели, местные сообщества; - наблюдатели: профсоюзы, общественные и прочие организации, осуществляющие мониторинг деятельности компании и выступающие защитниками интересов стейкхолдеров; - хранители интереса: государство, СМИ, прочие регулирующие и контролирующие органы
Р. Митчелл (1997)	- категорическая, опасная, зависимая, доминирующая, бездействующая, контролируемая, требующая группы
Критерий 4 – По основанию влияния стейкхолдеров на компанию	
М. Родригес, Дж. Ричарт, П. Санчез (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - субстанциональные: акционеры, инвесторы, работники, стратегические партнеры; - контрактные: поставщики, субподрядчики, покупатели, финансовые институты; - контекстуальные: государство и администрации, местное сообщество, общественные организации; лица, формирующие общественное мнение
Б. Якубов (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - нормативные группы: органы государственной власти, отраслевые ассоциации, трехсторонние комиссии, профессиональные объединения; - потребители; - функциональные группы: акционеры, собственники, топ-менеджмент, менеджеры, сотрудники, инвесторы, кредиторы, конкуренты, поставщики, посредники, сервисные организации и дилеры; - диффузные группы: СМИ, некоммерческие организации, группы особого интереса

Источник: составлено автором.

По нашему мнению, стейкхолдеры крупных российских компаний, являющихся в большинстве случаев холдинговыми структурами, должны включать отдельную группу в виде дочерних и зависимых обществ. Дочерние и зависимые общества составляют внутренний потенциал корпорации. Кроме того, в зависимости от специфики деятельности компаний и территорий присутствия компания может взаимодействовать с прочими стейкхолдерами – специфическими группами заинтересованных сторон. Например, к специфической группе можно отнести группу «Коренные и малочисленные народы Севера, Сибири и Дальнего востока», поскольку деятельность российских компаний, в частности нефтегазовой и энергетической отрасли, затрагивает права данных народов.

Дополненная классификация стейкхолдеров крупной корпорации может иметь следующий вид:

1) внутренние или внутригрупповые стратегические стейкхолдеры (определяющие и влияющие на стратегическую и оперативную деятельность):

- акционеры/собственники компании;
- менеджмент, как управляющей компании, так и дочерних и зависимых обществ (при наличии);

- сотрудники всех категорий персонала: основные производственные рабочие, инженеры, служащие, непроизводственные рабочие, руководители и специалисты – все сотрудники (при рассмотрении холдинга – сотрудники управляющей компании, дочерних и зависимых обществ) и внешние совместители, а также, сотрудники, работавшие на предприятиях группы ранее и потенциальные сотрудники и их семьи;

- дочерние и зависимые общества (далее – ДЗО) – ряд компаний разной направленности, входящих в состав корпорации (в структуру холдинга, если рассматривается холдинговая структура);

2) внешние стратегические и операционные стейкхолдеры (группы, влияющие на устойчивое развитие компании, операционную деятельность холдинга, бесперебойное производство и реализацию продукции):

- покупатели/заказчики/клиенты (продукции, работ, услуг, реализуемых как от имени холдинга, так и от имени отдельных дочерних и зависимых обществ самостоятельно);

- бизнес-партнеры, в том числе, поставщики и подрядчики, стратегические партнеры по проектам;

- институциональные инвесторы;

3) внешние регулирующие и контролирующие стейкхолдеры (устанавливающие и регулирующие нормативно-правовую базу функционирования организации, влияющие на стратегическое развитие холдинга, влияние на них напрямую невозможно):

- органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации;
 - кредитные организации;
 - фондовые биржи;
 - НКО, общественные объединения и ассоциации;
- 4) прочие внешние стейкхолдеры, определяющие репутацию компании и положение на рынке, влияющие на стратегическое развитие:
- конкуренты (как на российском, так и мировом рынке) в своей отрасли деятельности;
 - средства массовой информации (СМИ);
 - научное сообщество, в том числе, образовательные учреждения;
 - местное сообщество;
 - специфические группы стейкхолдеров (например, коренные и малочисленные народы Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации (далее – КМНС) для компаний, деятельность которых затрагивает их интересы).

Предлагаемая классификация учитывает направление влияния заинтересованных сторон на компанию. В настоящее время важным преимуществом компании является умение определять окружающих стейкхолдеров и правильно оценивать возможные их влияния, последствия взаимодействия с ними. Направление влияния учитывается при ранжировании стейкхолдеров и выборе ключевых вопросов, формировании плана мероприятий взаимодействия.

Классификация стейкхолдеров, построение карты или иные методы определения возможных стейкхолдеров, с которыми компания взаимодействует или будет взаимодействовать, позволяют оценить, какие именно группы заинтересованных сторон их окружают, но не дают возможность выделить ключевых стейкхолдеров. Ключевые стейкхолдеры для каждой компании – это определенные группы стейкхолдеров, от которых зависит развитие компании и

успешность ее деятельности.

Классификация стейкхолдеров для крупных компаний (в том числе, для холдинговых структур), может быть представлена в виде карты на рисунке 1.3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Карта стейкхолдеров холдинговой структуры

Карта стейкхолдеров включает две большие группы: стейкхолдеры прямого влияния и опосредованного влияния. Данная карта может применяться в крупных холдингах, поскольку предусматривает выделение в группу прямого влияния дочерних и зависимых обществ.

Ключевыми стейкхолдерами являются заинтересованные стороны, обладающие наибольшей степенью влияния и значимости, высокая поддержка или высокое противодействие которых оказывает влияние на эффективность взаимодействия со стейкхолдерами и устойчивое развитие компании. В настоящее время процесс определения ключевых стейкхолдеров не регламентирован и компании вправе самостоятельно выбирать способ анализа и взаимодействия со стейкхолдерами, так как существующие стандарты и кодексы в области корпоративного управления и социальной ответственности носят рекомендательный характер.

Таким образом, теория стейкхолдеров заключается в удовлетворении интересов и требований окружающих заинтересованных сторон, которые могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность компании и ее развитие. Компании необходимо понимать степень влияния того или иного стейкхолдера на компанию и в первую очередь удовлетворять требования ключевых заинтересованных сторон. Выбор наиболее приоритетных интересов стейкхолдеров влияет на функционирование и развитие компании; необходимо определить соответствуют ли интересы компании интересам стейкхолдеров, какие их требования компания может удовлетворить в ближайшее время и на что может повлиять несвоевременное решение важных для них вопросов. Компаниям в современных условиях необходимо проводить анализ стейкхолдеров, учитывать интересы и то, как заинтересованные стороны влияют на корпорацию, основываясь на определенных правилах и нормах, применять механизм управления стейкхолдерами, который позволит достичь поставленных целей при взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами.

Обзор классификаций стейкхолдеров в работах зарубежных и российских ученых позволил сделать вывод о том, что существует множество критериев, по которым могут подразделяться заинтересованные стороны в зависимости от направления деятельности компании, отрасли, формы функционирования и других особенностей компании. Основными критериями являются: по отношению к компании (месту в окружении); по функции стейкхолдеров; по степени заинтересованности, власти и законности интересов стейкхолдеров; по основанию влияния стейкхолдеров на компанию. На основе существующих классификаций и особенностей формирования крупных российских компаний предложена расширенная классификация заинтересованных сторон по критериям места в окружении и направления влияния стейкхолдеров на деятельность компании.

1.2. Сущность менеджмента заинтересованных сторон

Современные тенденции развития взаимоотношений компаний с окружающими стейкхолдерами сводятся к тому, что на данный момент в российском менеджменте пока не сложился и не используется системный подход к взаимодействию со

стейкхолдерами. Развитие теории управления в направлении изучения стейкхолдерского подхода как неотъемлемой части любого бизнеса находится на начальном этапе и требует систематизации. Взаимодействию с отдельными группами стейкхолдеров посвящены разные направления управления в компании и теоретические дисциплины в рамках теории менеджмента организаций, но целостный системный подход к управлению ключевыми стейкхолдерам отсутствует. Управление взаимоотношениями компании с заинтересованными сторонами включает, по нашему мнению, такие направления:

- управление отношениями с акционерами (корпоративное управление);
- управление взаимоотношениями с клиентами – CRM-система (Customer Relationship Management – англ.);
- управление цепочками поставок (взаимоотношениями с поставщиками) – SCM-система (Supply Chain Management – англ.), которое основывается на централизации планирования и управления потоком информации в области закупочной деятельности: информации о материалах, продуктах, логистике и других процессах в организации с целью получения совокупного экономического эффекта;
- управление цепочкой спроса – DCM-система (Demand Chain Management – англ.) – заключается в управлении взаимоотношениями компании с потребителями и поставщиками путем взаимодействия логистических и маркетинговых функций в компании;
- управление персоналом – HR (Human Resource – англ., человеческие ресурсы);
- управление связями с общественностью (Public Relations – англ.);
- управление отношениями с органами власти (Government Relations – англ.) и пр.

Однако развитие таких направлений в отдельности с каждой группой

стейкхолдеров без системного подхода к совокупности стейкхолдеров не дает целостного представления об окружении компании, заостряет внимание только на определенных направлениях и не позволяет достичь желаемых результатов. Только появившаяся концепция в конце XX-го века, заключающаяся в управлении цепью спроса, объединяет взаимоотношения компании с покупателями и поставщиками, регулируя весь процесс, тем самым обеспечивая большую уникальность и качество продукции. Рассматривая стейкхолдеров компании как неотъемлемое окружение, с которым необходимо настроить взаимосвязь, необходимо определить: как взаимодействовать, какими методами и с какой целью. Проанализировав основные идеи концепции заинтересованных сторон, предложенные основоположниками и сторонниками теории и на основе истории развития корпоративных отношений, а также, современных тенденций в менеджменте, предлагаем ввести авторские базовые понятия в рамках диссертационного исследования: управление ключевыми стейкхолдерами, взаимодействие с заинтересованными сторонами.

Под управлением ключевыми стейкхолдерами компании (или менеджментом стейкхолдеров) понимается управление взаимоотношениями с ключевыми заинтересованными сторонами, включающее планирование мероприятий, взаимодействие на основе принципов партнерства, прозрачности и открытости, оценку удовлетворенности стейкхолдеров с целью снижения негативного эффекта на компанию и достижения ее устойчивого развития. При этом под устойчивым развитием компании понимается процесс постоянных изменений в экономической, социальной и экологической сфере, согласованных друг с другом с целью повышения эффективности текущей деятельности и достижения стратегических целей организации. Взаимодействие со стейкхолдерами – это процесс целенаправленного воздействия компании на окружающих ее стейкхолдеров с целью достижения запланированных результатов и воздействия стейкхолдеров на компанию на основании национальных и международных норм и стандартов с целью урегулирования решений общественно-значимых вопросов.

Институциональной основой управления ключевыми стейкхолдерами являются законодательные и нормативно-правовые нормы (обязательства компании, закрепленные на уровне государства), стандарты и др.; формальные и неформальные соглашения с заинтересованными сторонами (добровольное принятие обязательств); обязательства, принятые компанией в одностороннем порядке в качестве благотворительности [94].

В настоящее время стейкхолдерский подход получает все большее распространение. Но позиции, с которых рассматривается управление стейкхолдерами, несколько отличаются. В частности, управление стейкхолдерами может рассматриваться с точки зрения корпоративного управления, с позиции корпоративной социальной ответственности, с позиции риск-менеджмента, стратегического менеджмента, теории «социального блага», концепции создания ценностей и других.

Управление стейкхолдерами с позиции *корпоративного управления* связано с тем, что для обеспечения эффективности деятельности и развития бизнеса в интересах собственников, менеджменту компании необходимо принимать во внимание интересы других заинтересованных сторон и учитывать их ожидания от деятельности компании. Корпоративное управление, по сути, является механизмом взаимодействия собственников компании с менеджментом, связанным с защитой интересов не только собственников, но и других заинтересованных сторон (в частности, сотрудники, общество, органы государственной власти, кредитные организации, покупатели, поставщики и другие группы стейкхолдеров).

Говоря о роли стейкхолдеров в корпоративном управлении, И.Ю. Беляева отмечает, что фактически, эффективность корпоративного управления компании сводится к достижению результативности и сбалансированности при реализации интересов окружающих ее стейкхолдеров [32]. В.А. Маковкина, И.А. Семейкина рассматривают баланс интересов всех участников корпоративного взаимодействия как неотъемлемую часть корпоративного управления [77]. Авторы предлагают следующую схему взаимодействия со стейкхолдерами:

определение интересов стейкхолдеров, оценку выявленных интересов с точки зрения их влияния на компанию, оценку соответствия интересам и целям самой компании, непосредственно сам процесс взаимодействия, оценка его эффективности и разработка методического комплекса взаимодействия.

Корпоративные нормы, по мнению Н. Ткаченко должны включать специфические разделы, например, цель деятельности компании (формирование ценности для устойчивого развития в целом), уважение и удовлетворение интересов заинтересованных сторон. Автор отмечает, что необходимо принимать во внимание интересы стейкхолдеров, которые являются ресурсом (обмениваемым стейкхолдером на ожидаемые выгоды, предоставляемые компанией) и конкуренцию между группами заинтересованных сторон за контроль над компанией. Взаимодействие компании со стейкхолдерами является эффективным тогда, когда существует взаимное удовлетворение интересов [118].

Решению задачи баланса интересов, по мнению авторов М.В. Крамина и Т.В. Крамина способствует результативная организация систем менеджмента в компании: контроль над деятельностью управляющего органа компании со стороны общего собрания акционеров; разграничение полномочий между органами управления (исполнительным органом, советом директоров, собранием акционеров); осведомленность работников о принимаемых управленческих решениях [71]. Развитие корпоративной культуры в компании способствует, по их мнению, формированию нематериальных ценностей стейкхолдеров, удовлетворение интересов которых позволит достичь общей результативности взаимодействия со стейкхолдерами и деятельности компании в целом.

Рассмотрение принципов взаимодействия со стейкхолдерами и управления взаимоотношениями с ними с точки зрения *концепции корпоративной социальной ответственности* является наиболее распространенным среди других подходов. Взаимосвязь теорий корпоративной социальной ответственности (далее – КСО) и теории стейкхолдеров рассматривалась как зарубежными, так и отечественными учеными. По мнению М. Хопкинса КСО является концепцией, в рамках которой компания взаимодействует с заинтересованными сторонами, реализуя принципы

социально ответственного поведения на основании этических норм. Он утверждает, что такое поведение социальной ответственности позволяет развивать человеческий капитал, как внутри компании, так и вовне [120]. Г. Кхоури определил корпоративную социальную ответственность как совокупность взаимоотношений компании со всеми ее стейкхолдерами (включая собственников и инвесторов, работников, государство, поставщиков, покупателей, общество и конкурентов). По его мнению, элементами социальной ответственности являются развитие общества, окружающей среды, достижения финансовой и экономической эффективности, повышение квалификации работников и создание рабочих мест [158].

В работах российских авторов отмечается, что учет интересов стейкхолдеров определяет направление социального развития компаний. Так, в частности, прежде всего покупатели заинтересованы в том, чтобы бизнес обеспечивал качественную продукцию по умеренным ценам. Работники заинтересованы в высокой заработной плате, безопасных условиях труда, социальном пакете, возможностях карьерного и профессионального роста.

Ю.Е. Благовым рассматривается эволюция концепции КСО, неотъемлемой частью которой становится теория стейкхолдеров [32]. По мнению автора, теория стейкхолдеров значительно расширила методику в части исследования взаимоотношений бизнеса и общества в целом, позволила исследователям в области КСО конкретизировать направления ответственности, принципы и результаты взаимодействия компаний с представителями общественности. П.С. Щербаченко, рассматривая социально-психологический аспект социальной ответственности в российских реалиях, отмечает, что результатом взаимодействия компании и окружающих ее стейкхолдеров (включающего два элемента: требования заинтересованных сторон к компании и ожидания организации от стейкхолдеров) становится формирование социальной ответственности в компании, в частности, создание конкретных программ социальной направленности [142]. По мнению автора, социально- психологический аспект КСО заключается в потреблении товаров и услуг с точки

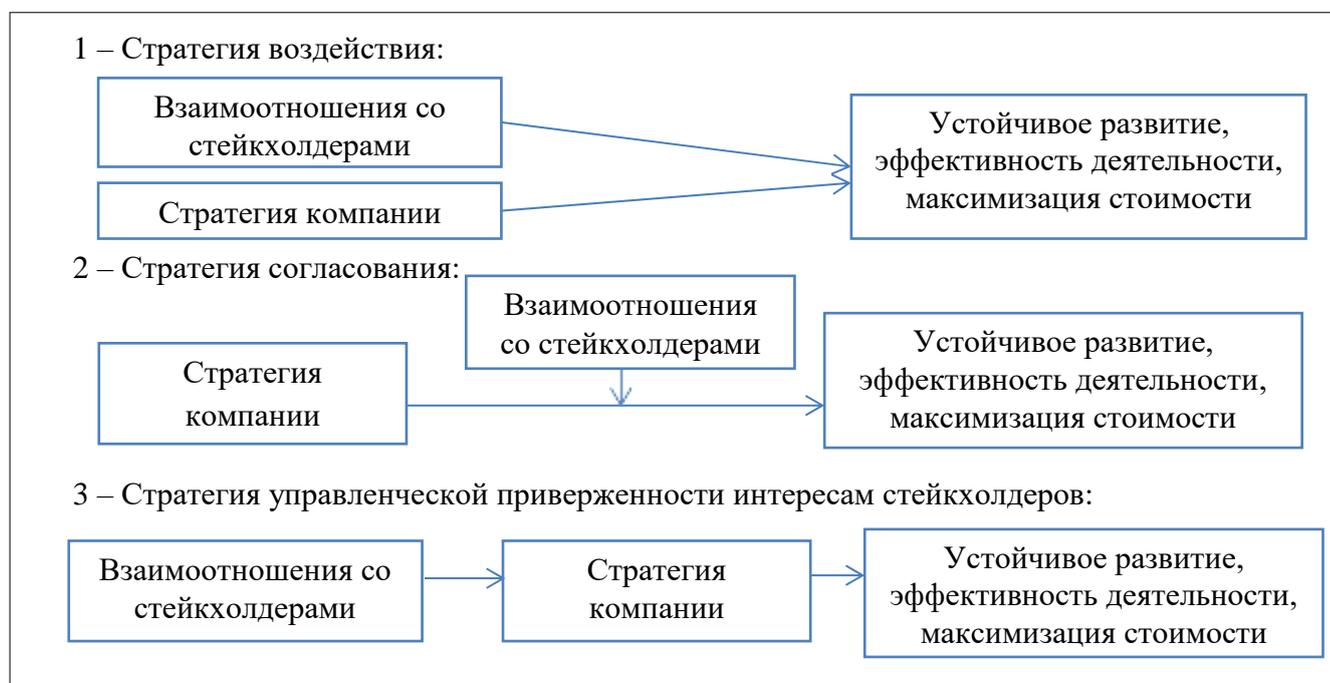
зрения социальной ответственности: в настоящее время все большее количество потребителей при совершении покупок обращают внимание на политику компаний в области устойчивого развития и ее ответственности перед обществом. Н.Ю. Псарева отмечает, что эффективное взаимодействие компании с обществом и достижение социально-значимых целей невозможно без комплексного взаимодействия всех стейкхолдеров [97]. И.Ю. Беляева, О.В. Данилова рассматривают понятие «социальное партнерство». Ответственность бизнеса в настоящее время связана не только с удовлетворением интересов его акционеров и инвесторов. Социально ответственная деятельность направлена на удовлетворение целей и интересов общества в целом: в частности, она направлена на развитие профессиональных компетенций сотрудников компании на удовлетворение интересов местного сообщества, создание и соблюдение безопасных условий труда, экологических требований, а также, развитие добросовестной деловой практики [33].

Управление стейкхолдерами как партнерами деятельности и применение активных стратегий взаимодействия с ними также свидетельствует о развитии КСО в компании. Наиболее наглядно уровни развития КСО предложены А.П. Жойдиком и Б.С. Батаевой [28] и включает стадии становления и роста социальной ответственности (соблюдение законов и взаимодействие с акционерами); осознания принципов КСО; понимания ответственности перед внешними и внутренними стейкхолдерами; стратегического понимания КСО и ее реализации в виде социальных инвестиций; соответствия компании экологическим требованиям, обеспечением качества жизни, развития общества, а также лидерскими качествами менеджмента.

Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами с точки зрения *стратегического менеджмента* является важным аспектом в достижении стратегических целей и устойчивого развития компании. Стратегическое управление стейкхолдерами рассматривалось Р. Эдвардом Фрименом, С. Берман, А. Уиксом и другими зарубежными авторами. Э. Фримен и Дж. Маквеа в работе «Стейкхолдерский подход к стратегическому менеджменту» отмечали, что

менеджмент стейкхолдеров в отличие от анализа заинтересованных сторон основывается на партнерском менталитете, включающем коммуникацию, организацию встреч, ведение переговоров, управление взаимоотношениями и мотивацию [150, с.22]. Данные аспекты менеджмента стейкхолдеров закрепляются в корпоративной стратегии, которая определяет стратегические направления взаимодействия. Этика бизнеса является частью данных процессов, во-первых, потому что неэтичное поведение может иметь высокую стоимость, а во-вторых, кодексы этики призваны обеспечить согласованность и доверие, необходимое для результативного сотрудничества.

Для достижения стратегических целей компании необходимо учитывать интересы и ожидания окружающих ее стейкхолдеров, оказывающих влияние на деятельность компании и подверженных влиянию с ее стороны. Когда стратегии взаимодействия со стейкхолдерами взаимосвязаны с общей стратегией компании, цели компании достигаются наиболее эффективно. На рисунке 1.4 представлены стратегии воздействия, согласования и управленческой приверженности интересам стейкхолдеров.



Источник: составлено автором на основе исследования [144].

Рисунок 1.4 – Стратегическое управление стейкхолдерами организации

На рисунке 1.4 представлены три варианта стратегического управления

стейкхолдерами, называемые моделями воздействия, согласования и управленческой приверженности интересам стейкхолдеров.

Первая стратегия (воздействия) предполагает, что взаимоотношения со стейкхолдерами непосредственно оказывают влияние на финансовые результаты, устойчивое развитие и эффективность деятельности в целом вне зависимости от общей стратегии компании. Вторая стратегия (согласования) заключается в том, что стратегия компании и взаимоотношения со стейкхолдерами согласовываются между собой и взаимосвязаны с целью стратегического достижения поставленных финансовых и иных целей и результатов. Третья стратегия (управленческой приверженности интересам стейкхолдеров) представляет зависимость интересов стейкхолдеров и финансовых результатов компании: стратегические переменные компании регулируют зависимость взаимоотношений со стейкхолдерами и финансовыми результатами компании.

Для повышения эффективности деятельности компании и максимизации стоимости бизнеса в процессе реализации стратегии особое внимание менеджменту компании рекомендуется обратить на взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами, поскольку они рассматриваются как часть окружения, которым необходимо управлять с целью обеспечения поставленных целей по эффективности деятельности компании в целом. Внимание к решению беспокоящих вопросов заинтересованных сторон способствует тому, что минимизируются негативные реакции со стороны стейкхолдеров и тем самым, снижаются риски не реализации стратегических задач. С точки зрения стратегического менеджмента управление стейкхолдерами является средством достижения поставленных целей организации. От стейкхолдеров зависят денежные, материальные, трудовые и иные ресурсы, необходимые для деятельности компании и ее устойчивого развития.

Управление стейкхолдерами с точки зрения *теории «социального блага»* связано с реализацией мероприятий компанией, направленных на удовлетворение социально-значимых интересов окружающих стейкхолдеров компании, в частности, общества в целом. Теория общественных благ рассматривалась в

работах А. Пигу, П. Самуэльсона, Л.И. Якобсона, А.Я. Рубинштейна и других авторов. Социальное или общественное благо представляет собой совокупность товаров, услуг, которые производятся и реализуются безвозмездно в распоряжение обществу. Как правило, для решения социально-значимых задач в обществе создаются некоммерческие организации, поскольку коммерческие компании, так или иначе, направлены на удовлетворение своих потребностей. В настоящее время рассмотрение создания компаниями общественного блага в контексте КСО получает распространение: компании уходят от формального подхода к решению социальных вопросов, они становятся двигателем общественного благополучия, создавая рабочие места, продукты народного потребления, строя социальные объекты и решая различные общественно-значимые вопросы.

Управление стейкхолдерами с точки зрения *концепции создания общих ценностей* является управлением с позиции поиска и реализации новых возможностей для всех групп стейкхолдеров, участвующих в процессе создания ценности/стоимости. Впервые идея создания общих ценностей была опубликована М. Портером и М. Крамером в совместной статье в 2006 году. В следующей совместной статье «Создание общих ценностей» (Creating Share Value), опубликованной в 2011 году авторы рассматривают взаимодействие компании со стейкхолдерами как взаимовыгодное сотрудничество: взаимоотношения, благодаря которым компания совместно с заинтересованными сторонами создает общие ценности [164]. Существует взаимосвязь между эффективностью деятельности компании и общественным прогрессом, социальной и экономической составляющей. В настоящее время управление стейкхолдерами с позиции создания общих ценностей реализуется зарубежными корпорациями: Nestlé, Intel, Google, IBM, Johnson&Johnson, Wal-Mart и Unilever.

Согласно данной концепции, компании формируют экономическую стоимость с помощью создания общественной ценности тремя способами:

- 1) переосмыслением понятий продукции и рынков. Например, в пищевой промышленности компании стали уделять больше внимания на удовлетворение

потребностей в здоровом питании, чем на вкусовые качества продукции. Зарубежные информационные компании IBM и Intel осуществляют разработку цифровых датчиков, которые обеспечивают экономию электроэнергии. Таким образом, бизнес становится клиентоориентированным и решает социальные потребности общества, при этом, обеспечивая экономическую эффективность деятельности;

2) новым определением производительности в цепочке создания стоимости. Получение компанией выгод путем повышения производительности. Компания рассматривает социальные проблемы с точки зрения общих ценностей и создает новые способы их решения в таких областях, как здравоохранение, энергоэффективность, экология, безопасность труда, квалификация сотрудников, логистика и другие. Например, инвестирование компанией средств в программы оздоровления общества: выгодой для общества является улучшение здоровья работников и их семей, выгодой для компании – сокращение времени отсутствия работников на рабочем месте и минимизация потерь от снижения производительности. Компания Marks & Spencer отказалась от закупки и поставки оборудования и материалов, которые доставляются из одной части планеты в другую, что обеспечило компании – экономию затрат в размере 175 млн фунтов стерлингов; для общества – снизился объем выбросов углекислого газа;

3) содействием развитию местных кластеров. Под кластерами понимаются компании, которые сконцентрированы в конкретном регионе, имеют взаимосвязанные направления деятельности, являются поставщиками, образовательными организациями, сервисными компаниями и др. Основной целью создание общих ценностей путем развития таких кластеров является формирование открытых и прозрачных рынков (когда компания будет получать квалифицированных работников, качественных поставщиков и др.). Необходимо определить проблемы в области логистики, взаимодействия с поставщиками, обучения сотрудников, организации рынка и др. Развитие кластеров обеспечивает взаимосвязь успеха бизнеса с благосостоянием общества.

Еще одним подходом к управлению ключевыми стейкхолдерами является

подход с позиции *риск-менеджмента*, который представляет собой систему управления рисками, включающую поиск возможностей снижения рисков и принятия управленческих решений, сводящих к минимуму неблагоприятные последствия для компании. Данный подход встречается в работах зарубежных и отечественных авторов: Г. Кассингс, Н. Вафэас, Л.А. Раменская, Л. Престон и Х. Сапиенса, С.Ф. Вилло и др. Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами с данной позиции предполагает реализацию мероприятий, связанных с удовлетворением ожиданий и требований стейкхолдеров с целью достижения баланса интересов всех заинтересованных сторон, отсутствия отклонений от плановых показателей, улучшения результатов деятельности компании, открытости информации для стейкхолдеров, снижения негативных эффектов на компанию и совершенствования ее деятельности. Риск-менеджмент в компании должен применяться постоянно: в этом случае, руководство компании может своевременно реагировать на различные реакции стейкхолдеров, снижать их негативное влияние на компанию, с положительно настроенными – поощрять поддержку. Управление рисками неудовлетворенности или неполной удовлетворенности тех или иных стейкхолдеров и недопущение негативного эффекта на компанию способствует повышению стабильности деятельности организации.

В основе управления рисками, в частности, в системе стейкхолдер-менеджмента, выделяются следующие характеристики:

- анализ существующей информации;
- реализация мероприятий по взаимодействию со стейкхолдерами с учетом опережения (предугадывания поведения стейкхолдеров);
- четкое распределение в системе риск-менеджмента полномочий и ответственности участников;
- эффективность взаимодействия;
- соблюдение баланса доходов и расходов, связанных с осуществлением взаимодействия со стейкхолдерами;
- наличие негативных и позитивных последствий.

Внедрение системы риск-менеджмента в организации, в частности, ее применение в области взаимоотношений со стейкхолдерами характеризуется принципами интеграции, непрерывности осуществления и повсеместности. Система риск-менеджмента должна присутствовать постоянно, учитываться в любом управленческом решении. С позиции риск-менеджмента, управление взаимоотношениями со стейкхолдерами включает мероприятия, связанные со снижением неопределенности при взаимодействии с ними, совершенствованием планирования мероприятий в соответствии с существующими и прогнозируемыми рисками, экономией ресурсов, повышением достоверности и полноты информации для управленческих решений, повышением деловой репутации и другими показателями.

Управление ключевыми стейкхолдерами компании сводится, прежде всего, к минимизации экономических, политических, социальных и прочих рисков и повышению эффективности деятельности компании в целом за счет выстраивания благоприятных для компании взаимоотношений со стейкхолдерами. В частности, особое внимание стоит уделить, как отмечают Г. Кассинс и Н. Вафэас, рискам давления на компанию со стороны ее стейкхолдеров [157]. Основными рисками, связанными с поведением того или иного стейкхолдера являются: продажа акционерами значительной доли акций компании; принятие неэффективных решений; забастовки работников; некачественное исполнение своих рабочих обязательств сотрудниками; создание негативной деловой репутации; снижение спроса на продукцию (клиенты); повышение количества претензий от покупателей; отказ поставщиков и партнеров от сотрудничества, сбои в поставках; коррупция (органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации); препятствование развитию бизнеса со стороны государственных органов; общественные митинги, негативная репутация в СМИ и другие.

Л.А. Раменская отмечает, что информационная открытость системы риск-менеджмента компании широкому кругу стейкхолдеров способствует эффективности управления ими [99]. Основными интересами стейкхолдеров

относительно риск-менеджмента компании сводятся к следующему: 1) акционеры требуют понимания в части гарантии достижения поставленных целей организации; 2) сотрудники хотят быть уверенными в стабильном функционировании компании, в отсутствии угроз в области их работы;

3) инвесторы ожидают надежность компании, ее развитие, эффективность вложений и снижение возможных рисков несостоятельности (банкротства);

4) поставщики ожидают снижение рисков в части платежеспособности компании;

5) государственные органы требуют достоверности публикуемой отчетности и так далее. Прозрачность системы управления рисками в компании должна быть направлена, в основном, на внешних стейкхолдеров компании и основываться на общедоступной и достоверной информации.

В работе С.Ф. Вилло рассматривается термин «обеспокоенность заинтересованных сторон», определяющий ожидания стейкхолдеров получить от компании негативное воздействие [42]. Стейкхолдеры, прежде всего, отмечают опасения по поводу соблюдения компаниями законодательства, общепринятых стандартов и норм, например, в области экологической безопасности. Несоблюдение компанией различных норм и правил в производстве может привести к производственным авариям, имеющим неблагоприятные последствия для природы и людей. С.Ф. Вилло рассматривает взаимоотношения компании со стейкхолдерами с точки зрения их самих: фактически нанесенное или ожидаемое негативное влияние компании на стейкхолдеров повлечет за собой их отказ от взаимодействия с компанией, приведет к понижению ее репутации за счет формирования общественного мнения, к применению санкций и штрафов в случае доказанных нарушений и так далее. Риск-менеджмент в управлении стейкхолдерами здесь направлен на снижение возможной обеспокоенности стейкхолдеров в отношении той или иной деятельности компании.

Л. Престон и Х. Сапиенса утверждали, что репутация компании зависит не только от финансовых показателей деятельности фирмы: репутация компании определяется, прежде всего, наличием эффективного стейкхолдер менеджмента и затем коррелируется с финансовыми результатами [165]. На формирование

деловой репутации компании, в том числе, негативной, непосредственно влияет как внутреннее, так и внешнее окружение. Потребители, поставщики, государственные органы, некоммерческие организации, средства массовой информации и другие стейкхолдеры в процессе взаимодействия с компанией формируют ее деловую репутацию, поэтому так важно управлять взаимоотношениями с ними, тем самым, снижая риски формирования негативной репутации.

Таким образом, управление ключевыми стейкхолдерами компании является важной составляющей менеджмента организации, направленного на достижение целей деятельности и устойчивого развития компании. Существуют различные направления менеджмента в зависимости от группы стейкхолдеров, но отсутствует системный подход к управлению всеми заинтересованными сторонами компании.

На выбор компанией подхода к управлению стейкхолдерами оказывает влияние развитие страны и экономики в целом, уровень развития КСО в компании, практика взаимодействия со стейкхолдерами и другие условия. Наиболее распространенными подходами в развивающихся странах среди большинства крупных компаний являются подходы с точки зрения корпоративного управления, КСО, риск-менеджмента и стратегического менеджмента. В передовых компаниях-лидерах развитых стран встречаются подходы с позиции теории «социального блага» и цепочки создания ценности.

1.3. Основы формирования механизма управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами

Развитие концепций в области корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности в настоящее время требует формирования на законодательном уровне стандартов, норм и правил для обеспечения соответствия должному уровню такой ответственности. В том числе, методических рекомендаций по взаимодействию со стейкхолдерами, так как они являются

важнейшими участниками деятельности любых компаний и их требования и интересы должны быть учтены организацией в процессе своей деятельности в стратегическом и оперативном планировании.

Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ, а также Гражданский кодекс Российской Федерации не содержат понятия «стейкхолдер» или «заинтересованная сторона». Данное понятие встречается в Кодексе корпоративного управления [10]. В российском Кодексе в отличие от Кодекса корпоративного управления стран ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) (далее – Кодекс ОЭСР) не предусмотрен раздел для определения роли стейкхолдеров в корпоративном управлении, но есть несколько положений, которые их затрагивают, в частности:

- своевременное раскрытие компанией полной и достоверной информации, отражение которой, в частности, в годовой отчетности компании является важным фактором при формировании долгосрочных отношений со стейкхолдерами (покупателями, поставщиками, партнерами, общественностью, органами государственной власти) и доверия между ними, повышению стоимости компании и привлечению капитала;

- соблюдение баланса информационной открытости компании и ее коммерческих интересов, а также контроль над раскрытием информации со стороны совета директоров компании.

Вопросы, связанные с ролью заинтересованных сторон в корпоративном управлении более широко освещены в Кодексе корпоративного управления стран ОЭСР. Согласно Кодексу ОЭСР системой корпоративного управления должны признаваться права стейкхолдеров, установленные законом или по взаимной договоренности, а также, должны поощряться мероприятия по созданию рабочих мест, материальных ценностей и поддержанию устойчивого развития в результате активного сотрудничества между корпорацией и стейкхолдерами [13]. Основные положения Кодекса ОЭСР сводятся к следующим принципам:

- соблюдение прав стейкхолдеров, установленных законом или по взаимной договоренности;

- возможность получения эффективной защиты интересов стейкхолдеров в случае нарушения их прав;
- возможность разработки механизмов участия сотрудников корпорации в целях повышения результативности деятельности;
- обеспечение своевременного и регулярного доступа стейкхолдеров, участвующих в корпоративном управлении к полной, актуальной и достоверной информации;
- возможность стейкхолдеров свободно высказываться в отношении незаконных и неэтичных действий компании в адрес совета директоров;
- дополнение нормативно-правовой базы законами о банкротстве и обеспечение прав кредиторов.

В ходе рассмотрения теории стейкхолдер-менеджмента одним из важнейших вопросов является определение сущности механизма управления заинтересованными сторонами.

В управленческой литературе существует множество определений понятия «механизм» и его элементов, подходов к его рассмотрению. Изначально, понятие «механизм» в экономическую литературу пришло из технической области, когда в экономике возникла потребность описать социальные и производственные процессы во взаимодействии. Основными характеристиками, присущими механизму при его адаптации в экономике, можно отметить возможность движения и использование ресурсов для достижения положительного эффекта.

Упоминания о различных механизмах в экономической мысли можно встретить в работах К. Маркса, Дж. М. Кейнса, М. Фридмана и других. В мировой экономической науке И. Бернар и Ж.-К. Колли используют понятие «механизм» в трактовке «способ взаимодействия разнородных явлений». В отечественной науке «механизм» получил широкое обсуждение в 1980-е годы и дискуссии на тему необходимости и состава механизмов продолжаются и сегодня.

Широко используется термин «хозяйственный механизм», применяющийся в целом к экономике страны и определяемый как «совокупность организационных структур, методов и форм управления, правовых норм, позволяющих реализовать

в определенных условиях действующие законы в области экономики, процесс воспроизводства. Термин «экономический механизм» появился еще в 1860-е годы, но даже известные словари в области экономической мысли не включали определение данного термина в свой состав, как утверждает А. Кульман в работе «Экономические механизмы». Механизм может определяться как последовательность взаимосвязанных явлений в экономике. А. Кульман выделяет два подвида экономических механизмов: открытые и закрытые [73, с.12]. В результате реализации механизма открытого типа является новое явление, отличное от исходного, например, механизмы равновесия производства и потребления, механизм «капитал-доход-капитал»; реализация закрытого механизма приводит к воспроизводству исходного явления в меньших или больших масштабах, например, механизм экономических циклов. Значительный вклад в развитие теории механизмов внес Л. Гурвич, нобелевский лауреат по экономике 2007 года. Он представляет механизм как схему взаимодействия между субъектами и неким «центром».

В настоящее время данному термину уделяется пристальное внимание, в частности, проводятся исследования и встречаются научные публикации в области раскрытия основ механизма развития экономики, механизма повышения эффективности деятельности, механизма управления, механизма взаимодействия и т.д. В основном, в публикациях термин «механизм» трактуется широко, без конкретики, как общие закономерности и принципы при рассмотрении процессов любых явлений в природе. При этом рассматриваемые закономерности могут быть достаточно узкими и описывать лишь частные явления. В научной литературе встречается различное понимание термина «механизм» как метода, способа, алгоритма, структуры. Однако, такая трактовка термина ошибочна.

На основе определенного термина «механизм» в экономической литературе и понятия «управление стейкхолдерами» предлагаем ввести авторское определение механизма управления ключевыми стейкхолдерами как целенаправленного процесса.

Механизм управления ключевыми стейкхолдерами корпорации – это

системный целенаправленный процесс управления взаимоотношениями компанией ключевыми стейкхолдерами, связанный с анализом окружения компании, непосредственным взаимодействием со стейкхолдерами с целью снижения негативного влияния на компанию с их стороны и обеспечения результативности такого взаимодействия для компании. Механизм включает следующие элементы: цель, задачи, функции, принципы, нормативно-правовые основы взаимодействия, субъект, объект, методы и инструменты. В результате реализации механизма компания взаимодействует с ключевыми стейкхолдерами, удовлетворяя взаимные интересы и требования в отношении деятельности компании с целью ее совершенствования и развития социальной ответственности в обществе, снижения рисков и повышения эффективности.

Принципы, на которых строится взаимодействие корпорации со стейкхолдерами, были сформулированы Максом Кларксоном в конце XX-го века [168]. Основными принципами взаимодействия со стейкхолдерами являются:

- постоянный мониторинг и признание всех стейкхолдеров, необходимость учета их интересов при принятии решений и осуществлении деятельности;
- необходимость открытого общения об интересах, участии и рисках стейкхолдеров, взаимодействующих с корпорацией;
- внедрение процессов и стилей поведения, учитывающих интересы, требования и возможности групп стейкхолдеров;
- необходимость осознания зависимости вознаграждений от усилий среди стейкхолдеров, стремление достижения справедливости в распределении корпоративной деятельности и привилегий между ними, принятия во внимание уязвимостей и рисков;
- взаимодействие и согласованность между менеджерами при работе со всеми стейкхолдерами для обеспечения минимизации угроз и вреда от корпоративной деятельности;
- отказ от деятельности, которая сопровождается риском ущемления человеческих прав или возникновения опасных ситуаций, неприемлемых для

соответствующих стейкхолдеров;

- устранение противоречий при управлении между менеджерами как корпоративными стейкхолдерами и их обязанностями перед стейкхолдерами.

К функциям механизма управления стейкхолдерами компании относятся:

- целеполагание – определение целей взаимодействия с разными группами стейкхолдеров;

- планирование – составление плана взаимодействия с разными группами стейкхолдеров в зависимости от поставленных целей и желаемых результатов;

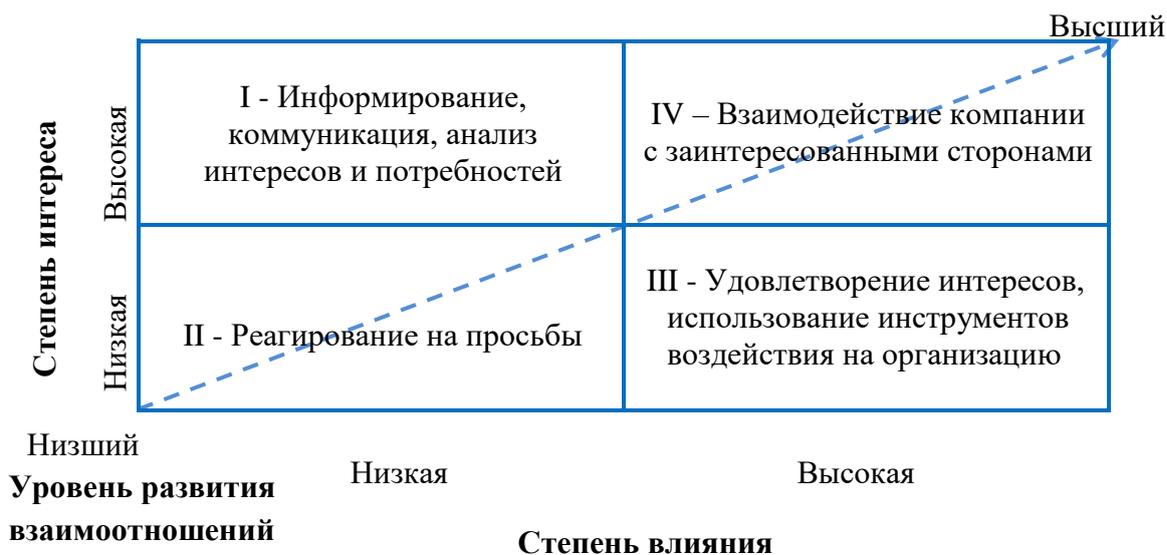
- организация – определение единой методологии, инструментария и принципов взаимодействия;

- регулирование – определение важности и влияния стейкхолдеров на компанию и установление в соответствии с этим приоритетности стейкхолдеров при удовлетворении их интересов;

- балансирование – соблюдение баланса интересов компании и ее стейкхолдеров.

Для реализации механизма необходимы ресурсы, в том числе, финансовые, административные, трудовые. На применение определенных инструментов взаимодействия в компаниях необходимо выделить денежные средства и административный ресурс.

В области теории стейкхолдеров большинство научных статей посвящено необходимости удовлетворения их интересов. Возможность управления стейкхолдерами с целью удовлетворения интересов компании взаимосвязана с интересами и требованиями стейкхолдеров, своевременное и точное определение которых позволяет компании реагировать на них с наибольшей эффективностью для себя. В процессе стратегического управления и принятия стратегических решений необходимо учесть степень влияния и интереса стейкхолдеров, взаимосвязь которых представлена на рисунке 1.5.



Источник: составлено автором на основе [159].

Рисунок 5 – Взаимосвязь степени влияния и интересов стейкхолдеров компании

О. Менделоу предложил схему взаимодействия с ними менеджмента компании. По мнению автора, менеджменту корпорации для повышения эффективности взаимоотношений со стейкхолдерами, следует сформулировать основные способы взаимодействия со стейкхолдерами в зависимости от степени их влияния и интересов. О. Менделоу разделял компании на 4 группы, которые, по нашему мнению, соответствуют уровням развития взаимоотношений компании со стейкхолдерами [159]. Способы взаимодействия связаны с уровнем развития взаимоотношений компании с ее стейкхолдерами: от пассивного уровня и реагирования на действия стейкхолдеров к управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами.

Компаниям, стейкхолдеры которых соответствуют области I «Информирование, коммуникация, анализ интересов и потребностей», рекомендуется постоянно информировать их о деятельности компании. Такие стейкхолдеры имеют высокую степень интереса, но низкую степень влияния на организацию (например, портфельные инвесторы).

Область II «Реагирование на просьбы» соответствует компаниям, стейкхолдеры которых имеют низкую степень интересов и низкую степень влияния. Компаниям рекомендуется своевременно информировать стейкхолдеров.

Стейкхолдеры данной области могут быть «непредсказуемыми» или «спящими», поскольку в любой момент они могут стать более влиятельными или более заинтересованными в деятельности компании; с целью недопущения негативного настроения стейкхолдеров данной группы в дальнейшем, компаниям рекомендуется принимать во внимание интересы стейкхолдеров и реагировать на их просьбы.

Компаниям, стейкхолдеры которых попадают в область III и имеют высокую степень влияния и низкую степень интереса, рекомендуется удовлетворять интересы стейкхолдеров, осуществлять анализ инструментов воздействия на организацию. К таким стейкхолдерам относятся государственные органы власти, в частности, в области контрольных функций. На основе анализа интересов стейкхолдеров и выбора соответствующих инструментов формируется план мероприятий на отчетный период.

Область IV соответствует наивысшему уровню развития взаимоотношений компании со стейкхолдерами и предполагает взаимодействие со стейкхолдерами, которое строится на принципах сотрудничества. Область включает стейкхолдеров компании, которые наиболее заинтересованы в сотрудничестве с компанией и имеют высокую степень влияния на деятельность компании. К стейкхолдерам области IV относятся собственники компании, владеющие крупными пакетами акций. Именно собственники способствуют принятию стратегических решений на основе своего понимания процесса развития компании и ее будущего положения.

В управленческой практике внедрены и функционируют стандарты деятельности в области корпоративной социальной ответственности, в том числе, взаимодействия со стейкхолдерами и регламентирования нефинансовой отчетности. В 1999 году впервые представленный британским Институтом социальной и этической ответственности AccountAbility (Institute of social and ethical accountability) международный Стандарт взаимодействия со стейкхолдерами (AA1000 SES) в настоящее время получает широкое распространение по всему миру. Институт AccountAbility занимается исследованиями и разработками по стандартизации управления в области

устойчивого развития, проведения нефинансового аудита и отчетности серии стандартов AA1000. Перевод стандарта на русский язык появился в 2005 году и находится в общем доступе для всех заинтересованных лиц, предоставленной Фондом «Институт экономики города» [16]. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами (Stakeholder Engagement Standard – англ.) представляет собой обширную нормативную базу, содержащую основы для планирования, реализации, оценки, информирования и нефинансового аудита качества взаимодействия со стейкхолдерами. В 2015 году опубликована новая версия стандарта, учитывающая последние изменения в области управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, представленная в приложении А. Крайняя версия стандарта пока не переведена на русский язык. Это говорит о том, что практика реализации КСО и взаимодействия с заинтересованными сторонами в российских реалиях немного отстает от западной практики.

Национальный стандарт социальной ответственности ИСО 26000:2012 [12] определяет роль стейкхолдеров в КСО, взаимосвязь между компанией и стейкхолдерами, необходимость вовлечения стейкхолдеров в деятельность компании. Основным элементом реализации социальной ответственности компании является выявление стейкхолдеров и взаимодействие с ними. Международной сетью по сертификации IQNet разработан стандарт [15], применяемый для сертификации систем менеджмента КСО компаний. Стандарт «Системы менеджмента социальной ответственности. Требования» IQNet SR 10 основывается на стандарте ISO 26000 и позволяет компаниям повысить репутацию в глазах стейкхолдеров и общества в целом, улучшить взаимоотношения со стейкхолдерами, продемонстрировать стейкхолдерам приверженности принципам КСО, повысить конкурентоспособность.

Тенденции развития современных организаций связаны с повышением важности процесса взаимодействия со стейкхолдерами, как с теми, с кем взаимодействие не было выстроено, так и с хорошо известными организациями группами стейкхолдеров. В частности, развития взаимоотношений на новом уровне с применением новых методов взаимодействия и решением новых

вопросов. В настоящее время широко распространено проведение различных семинаров и тренингов для руководителей предприятий, которые хотят внедрить в компании вышеуказанные стандарты в целях повышения эффективности своей деятельности.

Подготовка нефинансовой отчетности в настоящее время является важнейшей составляющей при взаимодействии со стейкхолдерами. Получает широкое распространение процесс участия стейкхолдеров в подготовке данной отчетности. В российской практике общественное заверение таких отчетов проводит совет РСПП (Российский союз промышленников и предпринимателей). В 1996 году американской ассоциацией «Stakeholder Alliance» (альянс стейкхолдеров) был выпущен стандарт Sunshine по представлению корпоративной отчетности для широкого круга стейкхолдеров. Данный стандарт содержит положения рекомендательного характера относительно той информации, которая должна быть отражена в нефинансовой отчетности компании. Стандарт Sunshine позволяет оценивать лишь социальную эффективность деятельности компании и не учитывает другие, немаловажные сферы, затрагиваемые компанией.

Стандарт GRI (Global Reporting Initiative – Глобальная инициатива отчетности) в качестве руководства по отчетности в области устойчивого развития был разработан в 1997 году неправительственной организацией The Global Reporting Initiative. Широкое распространение получила четвертая версия руководства – GRI G4, опубликованная в 2013 году. В настоящее время вышла пятая версия стандарта – GRI G5 – серия отраслевых стандартов. Руководство определяет принципы подготовки нефинансовой отчетности и стандартные элементы, которые должны содержаться в ней, а также инструкцию по применению. Данный стандарт может быть полезен любой организации вне зависимости от размера компании, отрасли или местоположения; он включает требования к раскрытию информации в области менеджмента компании, ее экономических, экологических и социальных результатов деятельности.

Кроме того, существует стандарт IIRC – международный стандарт

интегрированной отчетности (International Integral Reporting Council), предполагающий раскрытие информации об организации и внешней среде, в которой она функционирует; управлении; бизнес-модели; рисках и возможностях; стратегии и распределении ресурсов; результатах деятельности; перспективах и основных принципах презентации. Целью интегрированного отчета является объяснением всем заинтересованным лицам то, каким образом компания создает стоимость в краткосрочном и долгосрочном развитии.

В настоящее время данные стандарты являются наиболее распространенными. В международной практике применяются также стандарты SA 8000 (Social Accountability – Стандарт для оценки социальных аспектов систем менеджмента) и другие.

В мае 2017 года Распоряжением Правительства Российской Федерации № 876-р утверждена Концепция развития публичной нефинансовой отчетности [14], а также, план мероприятий по реализации данной концепции с целью совершенствования деятельности организаций в части информационной открытости, прозрачности ведения деятельности, полноты отражения результатов для всех заинтересованных лиц, последствий влияния данных результатов на общество и окружающую среду, включая три вышерассмотренных направления: социальное, экологическое и экономическое. Благодаря информационной открытости, появится возможность оценить вклад компании в развитие общества, повысится доверие и репутация к российским компаниям, процесс публикации нефинансовой отчетности будет стандартизирован, что отразится на качестве и осведомленности всех стейкхолдеров в отношении деятельности компании.

Основная цель выстраивания эффективного взаимодействия со стейкхолдерами состоит в осуществлении правильного выбора направления стратегического развития компании и путей совершенствования ее деятельности, в том числе, достижения должного уровня устойчивого развития, обеспечивающего положительные результаты для всех участников взаимодействия: самой организации, ее стейкхолдеров и общества в целом. Все участники взаимодействия в результате получения положительного эффекта от

взаимодействия друг с другом могут познавать, анализировать и определять: потребности и ожидания заинтересованных сторон, трудности и перспективы, наиболее существенные проблемы с точки зрения стейкхолдеров. Также, осуществлять инновации, определять стратегические направления развития, используя знания заинтересованных сторон, функционировать, разрабатывать показатели результативности для оценки деятельности компании с точки зрения стейкхолдеров.

Стандарты в области КСО и взаимодействия со стейкхолдерами являются необходимой базой для формирования механизма управления стейкхолдерами, поскольку содержат основные требования к компаниям, общепринятые нормы поведения и рекомендации по установлению взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

Выводы по первой главе.

Таким образом, в результате рассмотрения теоретических аспектов концепции заинтересованных сторон выявлены основные критерии, по которым могут быть классифицированы стейкхолдеры. Систематизация классификаций, предложенных отечественными и зарубежными авторами, представленная по критериям места в окружении, функции стейкхолдеров, основанию влияния на компанию, степени заинтересованности, власти и законности интересов стейкхолдеров и распространенность холдинговых структур в российской практике, позволили дополнить существующие классификации. В основе дополненной классификации лежит критерий направления влияния стейкхолдеров на компанию; в классификацию добавлены новые группы в качестве стейкхолдеров: дочерние и зависимые общества как внутренние заинтересованные стороны, специфические группы как внешние прочие стейкхолдеры.

Определено понятие «ключевые стейкхолдеры», под которыми понимаются те заинтересованные стороны компании, которые обладают наибольшей степенью влияния, значимости, оказывают высокую поддержку или противодействие развитию компании, имеют существенные интересы и оказывают влияние на

эффективность деятельности компании. Выявлено, что управление ключевыми стейкхолдерами компании может рассматриваться с разных направлений: с точки зрения корпоративного управления, корпоративной социальной ответственности, стратегического менеджмента, риск-менеджмента, теории «социального блага», и концепции создания общей ценности.

Существующие стандарты в области КСО и нефинансовой отчетности содержат основные рекомендации по взаимодействию со стейкхолдерами и раскрытию информации. Стандарты являются необходимой базой для формирования механизма управления стейкхолдерами, который представляет собой целенаправленный процесс управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами. Взаимосвязь степени влияния стейкхолдеров на компанию и их интересов определяют направления взаимодействия с ними.

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОМПАНИЙ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

2.1. Анализ взаимоотношений российских компаний со стейкхолдерами

В настоящее время реализация требований стандартов в области корпоративной социальной ответственности и взаимодействия со стейкхолдерами в российских организациях затрудняется медленным развитием отечественного корпоративного управления по сравнению с зарубежной практикой. Необходима адаптация стандартов, разработанных западными институтами в области устойчивого развития и нефинансовой отчетности, к российским условиям.

В рамках диссертационной работы было проведено исследование взаимоотношений российских корпораций с окружающими их стейкхолдерами, открытости и доступности информации о стейкхолдерах, практики применения инструментов взаимодействия, соответствия международным и российским стандартам взаимодействия. В основе исследования лежат данные российских компаний, входящих в рейтинг топ 50 крупнейших компаний по объему реализации продукции за 2016 год по мнению рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА») [101] (далее – Рейтинг RAEX).

Для анализа практики взаимодействия компаний с заинтересованными сторонами были выбраны 8 основных критериев, которые сводятся к следующему:

1 – политика/стратегия в области КСО (отражение правил взаимодействия компании со стейкхолдерами, политики и стратегии в области социальной ответственности), кодекса корпоративной этики;

2 – наличие отдела по КСО;

3 – нефинансовая отчетность (отчетность в области устойчивого развития) и отражение в ней информации о стейкхолдерах;

4 – общественное независимое заверение нефинансовой отчетности;

5 – соответствие нефинансовой отчетности стандарту GRI G4;

6 – наличие списка стейкхолдеров на сайте, в годовом отчете, нефинансовой отчетности (отражение списка стейкхолдеров, с которыми компания взаимодействует согласно показателю G4-24 руководства по отчетности в области устойчивого развития G4);

7 – соответствие нефинансовой отчетности стандарту AA 1000 SES;

8 – наличие в нефинансовой отчетности или на официальном сайте карты (матрицы) существенных вопросов стейкхолдеров.

Данные собирались и анализировались из открытых источников – официальных сайтов компаний, годовых отчетов и нефинансовой отчетности (отчетность в области устойчивого развития, социальная отчетность, экологическая и другая отчетность), данных информагентства СПАРК, материалов периодической печати.

Большинство из рассмотренных компаний являются крупными производственными предприятиями, в частности холдинговыми структурами различных отраслей экономики. Рассмотренные компании применяют на практике стандарты и методические рекомендации учета интересов заинтересованных сторон в процессе осуществления деятельности и стремятся к развитию взаимоотношений со стейкхолдерами.

Результаты анализа данных практики российских компаний по указанным критериям представлены в таблице 2.1.

Таблица 1 – Анализ взаимодействия 50-ти крупнейших российских компаний
Рейтинга RAEX с заинтересованными сторонами

Номер в рейтинге	Наименование компании	Соответствие критериям							
		Политика в области КСО, кодекс корпоративной этики	Отдел по КСО	Наличие нефинансовой отчетности, раздела в нефин. отчете по стейкхолдерам	Общественное независимое заверение нефинансовой отчетности	GRI G4	AA1000 SES	Список стейкхолдеров	Матрица существенных вопросов
1	ПАО «Газпром»	√	√	√	-	√	-	√	√
2	ПАО НК «ЛУКОЙЛ»	√	-	√	-	√	√	√	-
3	ПАО НК «Роснефть»	√	-	√	√	√	-	√	-
4	ПАО «Сбербанк России»	√	-	-	-	-	-	√	-
5	ПАО «РЖД»	√	-	√	√	√	-	√	-
6	ПАО «Банк ВТБ»	√	-	√	√	√	-	√	√
7	ПАО «Сургутнефтегаз»	-	-	-	-	-	-	-	-
8	ПАО «Магнит»	√	-	-	-	-	-	-	-
9	ПАО «Транснефть»	√	-	-	-	-	-	-	-
10	ООО «ИКС 5 Финанс»	-	-	√	-	-	-	-	-
11	ПАО «Интер РАО»	√	√	√	-	√	-	√	-
12	ПАО «Российские сети»	√	-	√	-	√	-	√	√
13	ПАО АФК «Система»	√	√	√	√	√	-	√	√
14	АО ГК «Мегаполис»	-	-	-	-	-	-	-	-
15	ПАО «Татнефть»	√	-	√	√	√	√	√	-
16	ООО «ЕвразХолдинг»	-	-	-	-	-	-	-	-
17	ПАО Объединенная компания «Русал»	√	√	√	-	√	-	√	-
18	ПАО АНК «Башнефть»	√	√	-	-	-	-	-	-
19	ПАО ГК «Норильский никель»	√	√	√	√	√	√	√	√
20	ПАО Группа НЛМК	√	-	√	-	-	-	√	-
21	ПАО «НоваТЭК»	√	-	√	√	√	√	√	√
22	ПАО «Аэрофлот»	√	-	-	-	√	-	-	-
23	АО «Газпромбанк»	√	-	-	-	-	-	-	-
24	ПАО «Северсталь»	√	√	√	√	√	-	√	√
25	ПАО «СИБУР Холдинг»	√	-	-	-	-	-	-	-
26	Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.	√	√	√	√	√	-	√	√
27	ПАО «Вымпелком»	√	-	√	-	√	-	√	√

Номер в рейтинге	Наименование компании	Соответствие критериям							
		Политика в области КСО, кодекс корпоративной этики	Отдел по КСО	Наличие нефинансовой отчетности, раздела в нефин. отчете по стейкхолдерам	Общественное независимое заверение нефинансовой отчетности	GRI G4	AA1000 SES	Список стейкхолдеров	Матрица существенных вопросов
28	ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	√	-	√	-	-	-	√	-
29	ПАО «ОАК»	√	-	-	-	√	-	-	-
30	ПАО «Русгидро»	√	√	√	√	√	-	√	√
31	ООО «АШАН»	-	-	-	-	-	-	-	-
32	ПАО «Уральская горно-металлургическая компания»	-	-	-	-	-	-	-	-
33	ПАО «МегаФон»	√	√	-	-	-	-	√	-
34	ПАО «Т Плюс»	√	-	-	-	-	-	-	-
35	ПАО «Ростелеком»	√	-	√	√	√	-	√	√
36	ООО «Стройгазмонтаж»	-	-	-	-	-	-	-	-
37	АО «Объединенная судостроительная корпорация»	-	-	-	-	-	-	-	-
38	ПАО «ДИКСИ Групп»	√	√	-	-	-	-	-	-
39	АО «ХК «Металлоинвест»	√	-	√	√	√	-	√	√
40	АО «Концерн «Росэнергоатом»	√	-	-	√	√	√	√	√
41	ООО «Метро кэш энд керри»	-	-	-	-	-	-	-	-
42	ПАО Банк «ФК Открытие»	-	-	-	-	-	-	-	-
43	ПАО «Мечел»	-	-	-	-	-	-	-	-
44	ООО «Лента»	-	-	-	-	-	-	-	-
45	АО «Альфа-банк»	√	√	√	-	-	-	-	-
46	АО «Сибирская угольная энергетическая компания»	√	-	√	√	√	√	√	-
47	ПАО «Трубная металлургическая компания»	√	-	√	√	-	-	√	-
48	ООО «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг»	√	√	-	-	-	-	-	-
49	ООО «Тойота мотор»	-	-	-	-	-	-	-	-
50	ПАО АК «Алроса»	√	-	√	√	√	-	√	√

Источник: составлено автором.

Согласно представленным в таблице данным большинство компаний, так или иначе, взаимодействует со стейкхолдерами и раскрывает информацию о взаимодействии. Однако 40% компаний из 50-ти рассмотренных эту информацию

не раскрывают (20 компаний: ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Магнит», ПАО «Танснефть», ООО «ИКС 5 Финанс», АО ГК «Мегаполис», ООО «ЕвразХолдинг», ПАО «ОАК», ООО «АШАН», ПАО «Уральская горно-металлургическая компания», ПАО «Т Плюс», ООО «Стройгазмонтаж», АО «Объединенная судостроительная корпорация», ПАО «ДИКСИ Групп», ООО «Метро кэш энд керри», ПАО Банк «ФК Открытие», ПАО «Мечел», ООО «Лента», АО «Альфа-банк», ООО «Филип Моррис Сэйлз энд маркетинг», ООО «Тойота мотор»). Нефинансовая отчетность в настоящее время получила широкое распространение среди крупных российских компаний. Отражение в нефинансовой или годовой интегрированной отчетности списка стейкхолдеров, карты заинтересованных сторон или иного определения ключевых стейкхолдеров, выявлено в 52% компаний (26 из 50). Данные компании в отдельном разделе отчета публикуют информацию о взаимодействии со стейкхолдерами: об основных интересах и ожиданиях ключевых стейкхолдеров, используемых инструментах информирования и взаимодействия, результатах взаимодействия со стейкхолдерами за отчетный период. Остальные компании (24 из 50) не публикуют список стейкхолдеров и не раскрывают информацию о взаимодействии с ними в какой-либо отчетности. В годовой или интегрированной отчетности данные компании точно рассматривают взаимоотношения с акционерами и инвесторами, персоналом, общественными организациями и партнерами, но в целом взаимодействию с заинтересованными сторонами внимания не уделяют. Общественное независимое заверение нефинансовой отчетности (или отчетности в области устойчивого развития) имеется у 32% компаний (16 из 50).

Согласно проведенному исследованию отчетность в области устойчивого развития среди рассмотренных компаний соответствует требованиям стандарта GRI G4 в 44% компаниях (22 из 50 рассмотренных). Нефинансовый отчет подготовлен в соответствии с положениями стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES всего в 12% компаний (6 из 50): ПАО НК «Лукойл», ПАО «Татнефть», ПАО ГМК «Норильский никель»,

ПАО «НоваТЭК», АО «Концерн «Росэнергоатом», АО «Сибирская угольная энергетическая компания». Практика остальных 88% компаний (44 из 50) свидетельствует о недостаточном внимании к стандарту в российской практике при управлении взаимоотношениями компаний со стейкхолдерами.

Политику в области корпоративной социальной ответственности, кодекс корпоративной этики в открытом доступе раскрывают 72% компаний (36 из 50). Среди проанализированных компаний всего 30% (15 организаций) в своей структуре имеют самостоятельное структурное подразделение, в частности, департамент по КСО, ответственный за реализацию политики в области социальной ответственности и организацию взаимодействия со стейкхолдерами.

Карту ключевых вопросов, отражающую основные ожидания заинтересованных сторон и компании, публикуют 52% компаний (26 из 50), что является положительной тенденцией в развитии понимания важности управления взаимоотношениями со стейкхолдерами в целях устойчивого развития и снижения негативного их влияния на компанию.

Таким образом, в результате проведенного анализа публичной информации о взаимодействии компаний со стейкхолдерами выявлены основные характеристики и проблемы в области взаимоотношений российских компаний с заинтересованными сторонами, которые сводятся к следующему:

1. Отсутствует комплексный подход к взаимодействию со стейкхолдерами. Большинство компаний рассматривают стейкхолдеров как важный элемент своего окружения, но степень учета их интересов, используемые инструменты взаимодействия существенно отличаются.

2. Закрытость информации о проведенном анализе стейкхолдеров с точки зрения их интересов и влияния. На наш взгляд, такой анализ необходим для наглядного представления об окружающих компанию стейкхолдерах, их интересах и возможного влияния на организацию. Недостаточно отражена информация о взаимодействии компаний со стейкхолдерами в открытом доступе в сети интернет и нефинансовой отчетности для стейкхолдеров широкого круга, отсутствует стандартизация формы отчетности о результатах взаимоотношений.

3. Отсутствует налаженное взаимодействие с дочерними и зависимыми обществами, нет информации об учете их мнений и интересов. Рассматриваемые компании являются крупными корпорациями, некоторые из них – холдингами, дочерние и зависимые общества которых расположены по всей России; не указано, учитывается ли их мнение при формировании взаимодействия со стейкхолдерами.

4. Узкий набор используемых инструментов взаимодействия, а также каналов взаимодействия с заинтересованными сторонами корпораций.

5. Отсутствует стандартизация процесса взаимодействия со стейкхолдерами, несогласованность стратегий и целей между подразделениями. Кроме того, компании, как правило, взаимодействуют со стейкхолдерами только в процессе подготовки нефинансовой отчетности, привлекая их в экспертные группы. Функции рассмотрения нефинансовой отчетности и регулирования взаимоотношений корпорации со стейкхолдерами в рассматриваемых компаниях, в основном, возлагались, на специальные комитеты при Совете директоров: комитет по стратегии, комитет по стратегии и корпоративному управлению, комитет по корпоративной этике, а также, департамент по КСО.

Стратегический подход к взаимодействию со стейкхолдерами и понимание необходимости ведения плодотворного диалога с ними присутствует в тех компаниях, которые имеют политику в области корпоративной социальной ответственности, отражают карту ключевых вопросов в нефинансовой отчетности. Такими компаниями (соответствующими вышеперечисленным критериям) являются 12% рассмотренных компаний: ПАО «Газпром», ПАО АФК «Система», ПАО ГМК «Норильский никель», ПАО «Северсталь», Сахалин Энерджи Инвентмент Компани Лтд., ПАО «Русгидро». Кроме того, данные компании проводят анкетирование с целью выявления существенных аспектов деятельности, составления карты ключевых ожиданий стейкхолдеров и выстраивания дальнейшего взаимодействия с ними. Компании, также, привлекают представителей заинтересованных сторон в процесс обсуждения и принятия решений по ключевым аспектам, придерживаются рекомендаций

глобальной отчетности, применяют методiku определения существенности вопросов и диалог со стейкхолдерами, применяют ранговые карты стейкхолдеров.

Вышеперечисленные проблемы, сделанные по результатам исследования, позволяют судить об отсутствии системного подхода к формированию принципов управления взаимоотношениями и точечном взаимодействии с некоторыми группами стейкхолдеров. В связи с развитием корпоративных отношений и тенденцией вовлечения ключевых стейкхолдеров в деятельность компаний появляется необходимость в систематизации и утверждении единого механизма управления стейкхолдерами, порядка определения ключевых стейкхолдеров.

Процедура составления нефинансовой отчетности предполагает создание экспертных или рабочих групп по подготовке нефинансовой отчетности и организации взаимодействия со стейкхолдерами в форме очных встреч, конференций и других форматах взаимодействия, а также, общественного заверения отчетности. Анализ нефинансовой отчетности компаний позволил выявить, что наличие отдельного структурного подразделения по взаимодействию со стейкхолдерами не является обязательным условием эффективности такого взаимодействия, но, тем не менее, сама процедура составления нефинансовой отчетности предполагает создание временной рабочей группы.

Таким образом, выявленные проблемы в области взаимодействия компаний с заинтересованными сторонами требуют решений в части стандартизации процесса управления стейкхолдерами.

Рассматриваемые компании, как правило, публикуют список ключевых стейкхолдеров в нефинансовой отчетности и на официальном сайте. Большинство компаний, имеющих список стейкхолдеров, публикуют их в специализированном разделе нефинансовой отчетности, в котором они также отражают их основные интересы, инструменты взаимодействия (часто называемые «механизмами») и результаты взаимодействия за отчетный период времени.

Результаты исследования ключевых стейкхолдеров, выделяемых анализируемыми компаниями представлены в таблице 2.2.

Таблица 2 – Стейкхолдеры компаний Рейтинга RAEX

Номер в рейтинге	Наименование компании	Группа стейкхолдеров													
		Акционеры	Инвесторы	Работники	Покупатели / клиенты	Деловые партнеры	Органы государственной власти	Местные сообщества	НКО, общественные ассоциации	СМИ	Профсоюзные организации	Население страны	ДЗО	Народы крайнего Севера	Всего выделено групп
1	ПАО «Газпром»	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	12
2	ПАО «Лукойл»	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	√	-	√	11
3	ПАО НК «Роснефть»	√	√	√	√	√	-	-	√	-	-	√	-	√	8
4	ПАО «Сбербанк России»	√	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	√	8
5	ПАО «РЖД»	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	√	-	6
6	ПАО «Банк ВТБ»	√	√	√	√	√	√	√	-	√	-	√	-	-	9
7	ПАО «Сургутнефтегаз»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
8	ПАО «Магнит»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
9	ПАО «Транснефть»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
10	ООО «ИКС 5 Финанс»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
11	ПАО «Интер РАО»	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	9
12	ПАО «Российские сети»	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	11
13	ПАО АФК «Система»	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	√	-	11
14	АО ГК «Мегаполис»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
15	ПАО «Татнефть»	√	-	√	√	√	-	√	√	-	√	-	-	-	7
16	ООО «ЕвразХолдинг»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
17	ПАО Объединенная компания «Русал»	√	√	√	√	√	√	√	-	-	√	-	-	-	8
18	ПАО АНК «Башнефть»	√	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	7
19	ПАО ГМК «Норильский никель»	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	-	-	√	10
20	ПАО Группа НЛМК	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	√	-	-	10
21	ПАО «НоватЭК»	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	-	-	10
22	ПАО «Аэрофлот»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
23	АО «Газпромбанк»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
24	ПАО «Северсталь»	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	√	-	√	11
25	ПАО «СИБУР Холдинг»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
26	Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.	√	-	√	√	√	√	√	√	√	-	√	-	-	9
27	ПАО «Вымпелком»	√	-	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	-	6
28	ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	√	√	√	√	√	-	√	-	-	√	√	-	-	8
29	ПАО «ОАК»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*

Продолжение таблицы 2

Номер в рейтинге	Наименование компании	Группа стейкхолдеров													
		Акционеры	Инвесторы	Работники	Покупатели / клиенты	Деловые партнеры	Органы государственной власти	Местные сообщества	НКО, общественные ассоциации	СМИ	Профсоюзные организации	Население страны	ДЗО	Народы крайнего Севера	Всего выделено групп
30	ПАО «Русгидро»	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	-	-	10
31	ООО «АШАН»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
32	ПАО «Уральская горно-металлургическая компания»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
33	ПАО «МегаФон»	√	-	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	7
34	ПАО «Т Плюс»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
35	ПАО «Ростелеком»	√	-	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	7
36	ООО «Стройгазмонтаж»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
37	АО «Объединенная судостроительная корпорация»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
38	ПАО «ДИКСИ Групп»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
39	АО «ХК «Металлоинвест»	√	√	√	√	√	√	√	√	-	-	-	-	-	7
40	АО «Концерн «Росэнергоатом»	√	√	√	-	√	√	√	√	√	√	√	-	-	10
41	ООО «Метро кэш энд керри»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
42	ПАО Банк «ФК Открытие»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
43	ПАО «Мечел»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
44	ООО «Лента»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
45	АО «Альфа-банк»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
46	АО «Сибирская угольная энергетическая компания»	√	-	√	-	-	√	√	√	-	-	-	-	-	5
47	ПАО «Трубная металлургическая компания»	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	-	11
48	ООО «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
49	ООО «Тойота мотор»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0*
50	ПАО АК «Алроса»	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√	-	-	-	9
-	Всего по группе	27	20	27	25	26	23	25	19	10	14	12	3	6	-

* Примечание – по данным компаниям отсутствует информация о стейкхолдерах и список ключевых заинтересованных сторон в открытых источниках

Источник: составлено автором.

Анализ данных открытых источников о взаимодействии 50 крупнейших

российских компаний со стейкхолдерами, результаты которого представлены в таблице 2.2, позволяют сделать вывод о том, что большая часть рассмотренных компаний выделяют ключевых стейкхолдеров – 54% компаний (27 из 50). Лишь часть компаний (11 из 50 компаний) рассматривает широкий круг стейкхолдеров (выделяют 10-12 групп): ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «Российские сети», ПАО АФК «Система», ПАО ГМК «Норильский никель», ПАО Группа НЛМК, ПАО «НоватЭК», ПАО «Северсталь», ПАО «Русгидро», АО «Концерн «Росэнергоатом», ПАО «Трубная металлургическая компания».

По результатам исследования 27 компаний, выделяющих заинтересованные стороны, выявлены ключевые группы стейкхолдеров. Так, 100% компаний выделяют акционеров и работников в качестве ключевых стейкхолдеров. 96% компаний выделяют деловых партнеров, в частности поставщиков и партнеров по бизнесу. 93% компаний выделяют покупателей и группу местные сообщества. 85% компаний к группе ключевых стейкхолдеров относят органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации. Инвестиционное общество выделяют 74% компаний, НКО и общественные организации – 70%. Таким образом, вышеперечисленные стейкхолдеры являются ключевыми заинтересованными сторонами российских компаний. Также, российские компании выделяют профсоюзные организации (выделяют 52% компаний), население страны (44% компаний), средства массовой информации (37% компаний), народы крайнего Севера (22% компаний), дочерние зависимые общества (11% компаний).

Почти половина – 46% рассмотренных компаний (23 из 50) не раскрывают информацию о своих стейкхолдерах, их интересах и взаимоотношениях с ними. Это свидетельствует о недостаточном распространении стейкхолдерского подхода в управлении российских компаний. Согласно результатам проведенного анализа компании, занимающие ведущие позиции в рейтингах по результатам деятельности за период, взаимодействуют с широким кругом стейкхолдеров; при этом, функции управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами могут быть как у департамента по КСО, так и непосредственно при участии

различных подразделений.

В ходе анализа было установлено отсутствие единого подхода к раскрытию информации. Для решения данной проблемы и с целью повышения прозрачности компаниям рекомендуется раскрывать в нефинансовой отчетности список показателей, основанный на стандарте GRI G4 (Global Reporting Initiative – Руководство по отчетности в области устойчивого развития), представленный в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели, рекомендуемые к раскрытию в нефинансовой отчетности

Индекс/показатель	Содержание
Группы ключевых стейкхолдеров (G4-24)	Список групп стейкхолдерами, с которыми компания взаимодействует
Принципы взаимодействия (G4-25)	Принципы для выявления и отбора стейкхолдеров для взаимодействия
Подходы к организации взаимодействия (G 4-26)	Подход компании к взаимодействию со стейкхолдерами, включая частоту взаимодействия по формам и заинтересованным группам. Указание способов и фактов взаимодействия, предпринятых специально в качестве части процесса подготовки отчета
Ключевые темы (G4-27)	Ключевые темы и опасения, которые поднимались стейкхолдерами в рамках взаимодействия с компанией, а также то, каким образом компания отреагировала на данные ключевые темы и опасения, в том числе с помощью подготовки нефинансовой и иной отчетности. Указание групп заинтересованных сторон поднявших каждую из тем и высказанные ими опасения
Нормативно-правовые основы взаимодействия	Законодательные акты федерального, регионального значения, акты местных органов власти, а также отраслевые, ведомственные и корпоративные документы
Показатели результативности взаимодействия	Показатели активности взаимодействия (количество проведенных встреч и др.), результативности взаимодействия с заинтересованными сторонами и обратной связи (количественная и качественная оценка)
Каналы (инструменты) взаимодействия	Внутрикорпоративные каналы взаимодействия, а также каналы коммуникации с внешними заинтересованными сторонами, в том числе на основе ИТ-технологий

Источник: разработано автором.

Раскрытие информации по предлагаемым показателям направлено на повышение прозрачности отчетности и доверия со стороны широкого круга заинтересованных сторон к компании.

Таким образом, результаты проведенного анализа взаимоотношений российских компаний со стейкхолдерами свидетельствуют о том, что стейкхолдерский подход и управление взаимоотношениями с заинтересованными

сторонами постепенно получают широкое распространение в российской практике среди крупных компаний, большинство из которых выделяют группы ключевых стейкхолдеров. Однако методы идентификации стейкхолдеров, инструменты взаимодействия и раскрытие информации о данном взаимодействии не стандартизированы.

2.2. Практика применения инструментов взаимодействия компаний с заинтересованными сторонами и их систематизация

Развитие корпоративной социальной ответственности и повышенный интерес к возможностям управления взаимоотношениями со стейкхолдерами требуют от компаний знаний законодательных норм, стандартов, инструментов, лучших правоприменительных практик. В предыдущей главе нами выявлено, что большинство компаний выделяют следующие группы ключевых стейкхолдеров: акционеры, инвесторы, работники, покупатели, деловые партнеры, органы государственной власти, общественные ассоциации и некоммерческие организации, а также, местные сообщества. Рассмотрим основные интересы заинтересованных сторон российских компаний и практику взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами по предложенным в таблице 2.3 критериям: инструменты/каналы взаимодействия со стейкхолдерами, показатели результативности взаимодействия, нормативно-правовые основы взаимодействия. За основу были взяты топ-50 крупнейших компаний по объему реализации продукции за 2016 год по мнению рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА») (далее – Рейтинг RAEX). Рассмотрим далее каждую группу стейкхолдеров в соответствии с выбранными критериями анализа.

Акционеры и инвесторы. Взаимоотношения компаний с акционерами и инвесторами подробно прописаны как в законодательстве, так и во внутренних документах компании. В основном, рассматриваемые компании акционеров и инвесторов представляли в одной группе из-за схожести интересов и инструментов взаимодействия. Соблюдение законодательства и требований

акционеров является важнейшим аспектом эффективной деятельности и устойчивого развития компании. Взаимодействие компании с инвесторами связано с их вложениями в деятельность компании, отдельные проекты, этапы, разработки и прочие направления инвестиционных вложений. В таблице 2.4 представлены результаты исследования взаимоотношений российских компаний с акционерами и инвесторами.

Таблица 4 – Результаты анализа взаимодействия компаний с акционерами и инвесторами

Стейкхолдер / критерий	Акционеры и инвесторы
Интересы	Обеспечение устойчивости компании, возможность участия в управлении, участие в разработке политик разной направленности, уровень доходности, финансовые результаты деятельности, стратегия компании, информационная прозрачность, высокий кредитный рейтинг, эффективность инвестиционных вложений и другие показатели
Нормативно-правовые основы взаимодействия	Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон (далее – ФЗ) «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995, Кодекс корпоративного управления, ФЗ «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг» № 46-ФЗ от 05.03.1999, ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» № 39-ФЗ от 25.02.1999 и др.
Показатели результативности взаимодействия	Степень удовлетворения интересов и требований акционеров, доходность акций, полное и достоверное раскрытие информации, высокий уровень корпоративного управления, дивидендные выплаты, рост стоимости акций, доходность инвестиционных вложений
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Общее собрание акционеров, встречи с миноритарными акционерами, раскрытие информации, регулярные собрания и встречи менеджмента с акционерами, работа с обращениями, горячая линия, презентации, конференции, день открытых дверей, индивидуальные встречи, посещение производственных объектов, мобильное приложение акционера, корпоративные и отраслевые издания, встречи с инвесторами, проведение Дня инвестора, работа с обращениями инвесторов, телефонная связь

Источник: составлено автором.

В зависимости от целей инвесторов в отношении компании различаются интересы и целевые показатели взаимодействия. Так, институциональные инвесторы заинтересованы в получении прибыли, осуществляя вложения в производство товаров и услуг; стратегические инвесторы стремятся к управлению бизнесом, портфельные инвесторы заинтересованы в росте стоимости акций при минимальных рисках и так далее. Публичные корпорации, как правило, нацелены на удовлетворение интересов акционеров. По нашему мнению, лучшей практикой согласно результатам проведенного анализа являются компании, имеющие

политику в области КСО, кодекс корпоративного поведения, раскрывающие полную и достоверную информацию о деятельности для акционеров в открытых источниках. Показателями эффективности корпоративного управления являются рейтинги (включая Национальный рейтинг корпоративного управления «РИД-Эксперт РА»). Рейтинг «РИД-Эксперт РА» показывает оценку уровня развития корпоративного управления в организациях, по мнению консорциума Российского института директоров и рейтингового агентства «Эксперт РА». Результаты анализа инструментов взаимодействия с акционерами и инвесторами, отражены на рисунке 6.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Инструменты информирования и взаимодействия компаний с акционерами и инвесторами

Согласно данным на рисунке 2.1 основным инструментом взаимодействия с акционерами согласно Федеральному закону «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995 российские компании отмечают Общее собрание акционеров. Раскрытие информации (на официальном сайте, в годовой и нефинансовой отчетности, иных открытых источниках) для акционеров и инвесторов в качестве инструмента информирования выделяют 100% компаний. Встречи с инвесторами, в том числе индивидуальные, проводят 81% организаций. 67% компаний проводят День инвестора. 59% компаний выделяют в качестве

инструментов взаимодействия конференции и презентации, 37% компаний используют «горячую линию» для решений возникающих вопросов с инвесторами. Дни открытых дверей и посещение производственных объектов организуют 37% рассмотренных компаний, в частности, компании, имеющие развитую филиальную сеть и производственные площадки, организуют встречи на производственных объектах для ознакомления потенциальных инвесторов с деятельностью компании и текущих акционеров и инвесторов с процессом и результатами деятельности. Встречи с миноритарными акционерами проводят всего 30% компаний. Корпоративные и отраслевые издания с информацией для акционеров и инвесторов выпускают 22% компаний, а мобильное приложение акционера имеют пока только 11% компаний, но применение информационных технологий становится все более распространенной формой взаимодействия. В частности, существуют также специализированные форумы акционеров и инвесторов, используются социальные сети. В 2018 году несколько компаний провели собрание акционеров с использованием голосования через мобильное приложение (к примеру, компанией АО ВТБ Регистратор разработано приложение «Акционер ВТБ»).

Работники компании, включая топ-менеджмент. В основном, рассматриваемые компании не выделяют менеджмент в отдельную группу стейкхолдеров, хотя подходы к взаимодействию с ними отличаются, стимулы и методы выбираются в зависимости от интересов данных стейкхолдеров. Результаты анализа взаимоотношений российских компаний с работниками представлены в таблице 2.5.

Таблица 5 – Результаты анализа взаимодействия компаний с работниками

Стейкхолдер / критерий	Работники, включая топ-менеджмент
Интересы	Уровень заработной платы, социальный пакет и гарантии, обеспечение безопасности на рабочих местах и достойные условия труда, карьерные перспективы; для топ-менеджеров – уровень вознаграждения, властные полномочия, репутация
Нормативно-правовые основы взаимодействия	Трудовой кодекс (статьи 371, 372, 373), ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» № 10-ФЗ от 12.01.1996, Конвенции Международной организации труда и др.

Продолжение таблицы 2.5

Стейкхолдер / критерий	Работники, включая топ-менеджмент
Показатели результативности взаимодействия	Совершенствование систем оплаты труда, социальной поддержки, карьерного и профессионального роста, охраны труда и здоровья работников. Выполнение плана сотрудниками в процессе их деятельности по достижению целей организации. Показатели текучести кадров, стоимости набора новых сотрудников и затраты, направляемые на повышение квалификации, количество внутренних продвижений по службе, успешных проектов, производительность труда; для топ-менеджмента, кроме перечисленных выше показателей, стоит отметить рейтинг менеджера, динамика вознаграждения
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Внутрикорпоративный сайт, обучение (программы повышения квалификации, профессионального развития, кадровый резерв), рассылка новостного бюллетеня, личные встречи с руководством, профсоюзные организации, корпоративные издания, горячая линия, предоставление возможностей санаторно-курортного лечения, партнерство с образовательными организациями, исследования удовлетворенности и опросы, коллективный договор, выступление менеджмента перед работниками, обратная связь

Источник: составлено автором.

Взаимоотношения компаний с работниками основываются на трудовом договоре или ином соглашении между ними. Существует практика заключение трехсторонних соглашений между компанией, сотрудником и профсоюзной организацией, функционирующей в компании. Основанием воздействия сотрудников на компанию выступает наличие профсоюза, создание и деятельность которого регламентируется трудовым кодексом и федеральным законом «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» № 10-ФЗ от 12.01.1996.

В зарубежных странах кроме профсоюзных организаций действуют советы работников, системы консультаций и информирования работников организаций со стороны их органов управления; кроме того, предусмотрено участие представителей трудовых коллективов в принятии решений путем участия в управленческих органах компании (такая практика существует в Германии, когда работники участвуют в наблюдательном совете обществ). В Российской Федерации предусмотрена, но работает неэффективно, система консультаций и информирования работников со стороны менеджмента компании. Работники закрывающихся компаний вынуждены обращаться к представителям

государственной власти. В Европе распространены забастовки работников, требующих полного и своевременного удовлетворения их интересов (в частности, организуемые сотрудниками железнодорожных организаций и авиакомпаний).

В настоящее время становится распространенной формой взаимоотношений участие сотрудников в корпоративном управлении [26]: во многих компаниях проводятся консультации с работниками компании по вопросам, затрагивающим интересы трудового коллектива, связанных с принятием управленческих решений. В Европе действуют Директивы, которые обязывают руководство компаний проводить консультации и предоставлять информацию сотрудникам компании по трем ключевым вопросам: текущее положение компании и направления ее развития, изменения занятости в организации и принимаемые решения, существенно влияющие на организацию труда в компании.

Представители трудового коллектива могут принимать участие в разработке и принятии решений в органах управления организации; такая практика существует в европейских странах. Существует практика участия сотрудников компании в ее капитале (наделение сотрудников правом владения акциями компании), что является хорошей мотивацией для сотрудников.

Основные инструменты информирования и взаимодействия компании с сотрудниками по результатам исследования показаны на рисунке 2.2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Инструменты информирования и взаимодействия компаний с сотрудниками

Согласно результатам исследования, кроме законодательно установленных инструментов взаимодействия со стейкхолдерами (например, трудовой договор) основным инструментом взаимодействия с сотрудниками является внутрикорпоративный сайт или портал (отмечают 93% из рассмотренных компаний), в котором находится вся необходимая информация о деятельности компании, ее перспективах, обратная связь с сотрудниками. 81% компаний отмечают обучение, в частности, программы повышения квалификации, профессионального развития, кадрового потенциала, поскольку в настоящее время интеллектуальный капитал становится наиболее ценным ресурсом в устойчивом развитии компании. Рассылку информационных бюллетеней проводят 67% рассмотренных компаний. Личные встречи с руководящим составом организации организуются в 56% компаний. Профсоюзные организации функционируют в 52% компаний, коллективный договор в качестве инструмента взаимодействия выделяет 52% компаний. Печать корпоративных изданий производят 41% компаний. «Горячая линия», как правило, анонимная, является инструментом взаимодействия с сотрудниками в 37% компаний. Исследования удовлетворенности и социальные опросы проводят 33% компаний; данный

инструмент позволяет своевременно увидеть проблемы во взаимодействии с сотрудниками и принять во внимание их мнения в отношении текущей деятельности организации. Также, 33% компаний организуют санаторно-курортное лечение сотрудников и их семей. 33% компаний имеют партнерство с ведущими вузами России. Согласно опубликованным данным, наименее популярными инструментами взаимодействия с работниками выступление менеджмента перед работниками (22% компаний), обратная связь (19%).

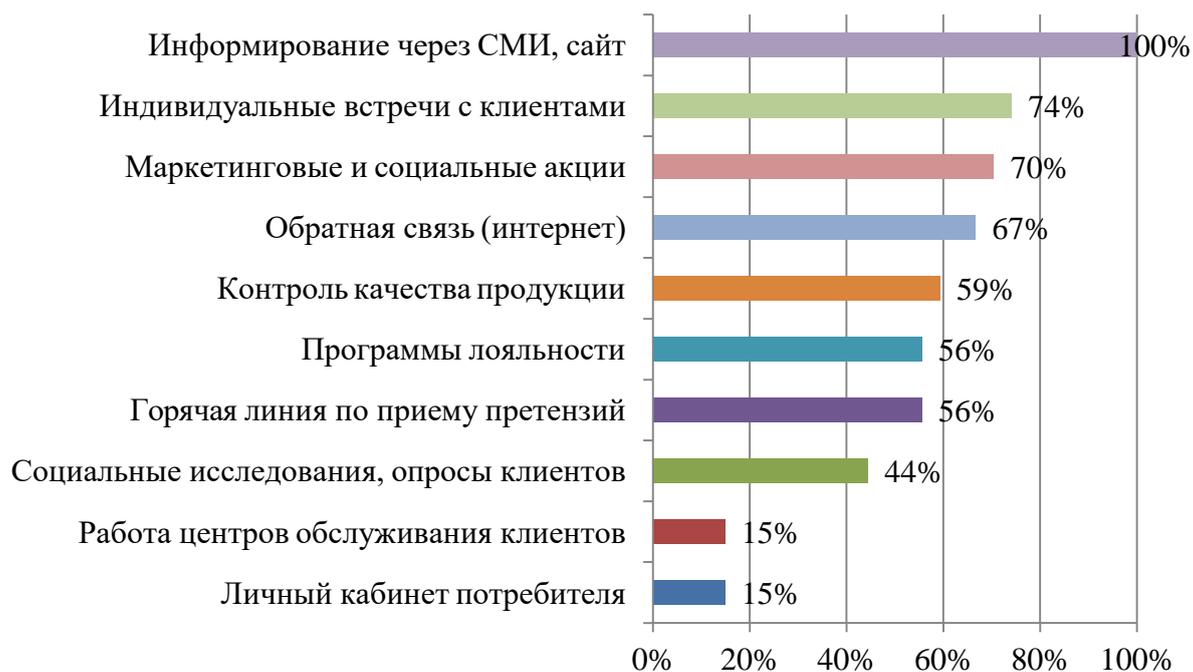
Покупатели, клиенты, заказчики. Компании по-разному называют данную категорию стейкхолдеров в зависимости от специфики деятельности, результаты анализа взаимодействия с которыми представлены в таблице 2.6.

Таблица 6 – Результаты анализа взаимодействия компаний с покупателями

Стейкхолдер / критерий	Покупатели, клиенты, заказчики
Интересы	Приемлемая цена продукции компании, достойное качество, соответствии цены и качества, возможности гарантийного обслуживания
Нормативно-правовые основы взаимодействия	Гражданский кодекс, Закон РФ № 18 «О защите прав потребителей», Гражданский процессуальный кодекс РФ от 14.12.2002 № 138-ФЗ и др.
Показатели результативности взаимодействия	Общая удовлетворенность потребителей продукцией компании, динамика выручки, объема продаж, количество новых клиентов; время выполнения заказа; объем бракованной продукции (по возврату покупателей) и общий объем брака
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Информирование через СМИ, корпоративный сайт, индивидуальные встречи с клиентами, маркетинговые и социальные акции, обратная связь через интернет, контроль качества продукции, программы лояльности, горячая линия по приему претензий, социальные исследования, опросы клиентов, работа центров обслуживания клиентов, личный кабинет потребителя; организация акций по «наказанию» компаний, предусматривающих отказ покупателей от продукции или услуг компании

Источник: составлено автором.

Большое значение для репутации компании и повышения эффективности взаимодействия с покупателями имеет позиция «клиентоориентированность», заключающаяся в расширение клиентской базы за счет способностей компании понимать и удовлетворять интересы покупателей. Основные инструменты взаимодействия с покупателями отражены на рисунке 2.3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Инструменты информирования и взаимодействия компаний с покупателями

С развитием информационных технологий и распространением сети интернет основным инструментом информирования покупателей является официальный сайт компании и публикации в СМИ. Индивидуальный подход к клиенту осуществляют 74% компаний с помощью проведения личных встреч, тем самым, обеспечивая статус «клиентоориентированной» компании. 70% компаний проводят различные маркетинговые исследования и социальные акции, в частности, для привлечения новых клиентов. Обратную связь в сети интернет имеют 67% компаний: в форме вопроса-ответа, в форме специального блока для заполнения на сайте (возможность задать вопрос, оставить жалобу), через пресс-центр компании. Распространенным инструментом является реализация мероприятий в области контроля качества продукции (59% компаний): проведение периодических аудиторских проверок своих поставщиков, контроль работы своих предприятий, качества продукции, тем самым, заверяя покупателей о надежности и качественности своих товаров. В 56% компаний используются программы лояльности покупателей и «горячие линии» по приему претензий по качеству продукции и другим вопросам. 44% компаний проводят социальные исследования в области оценки удовлетворенности покупателей продукцией и

изучения их мнений в отношении продукции компании. И только 15% из рассмотренных компаний имеют центры обслуживания клиентов, в которых есть возможность для покупателей получить консультацию по интересующим их вопросам и личный кабинет потребителя в сети интернет.

Бизнес-партнеры, в том числе поставщики. Результаты исследования по анализу взаимоотношений с деловыми партнерами представлены в таблице 2.7.

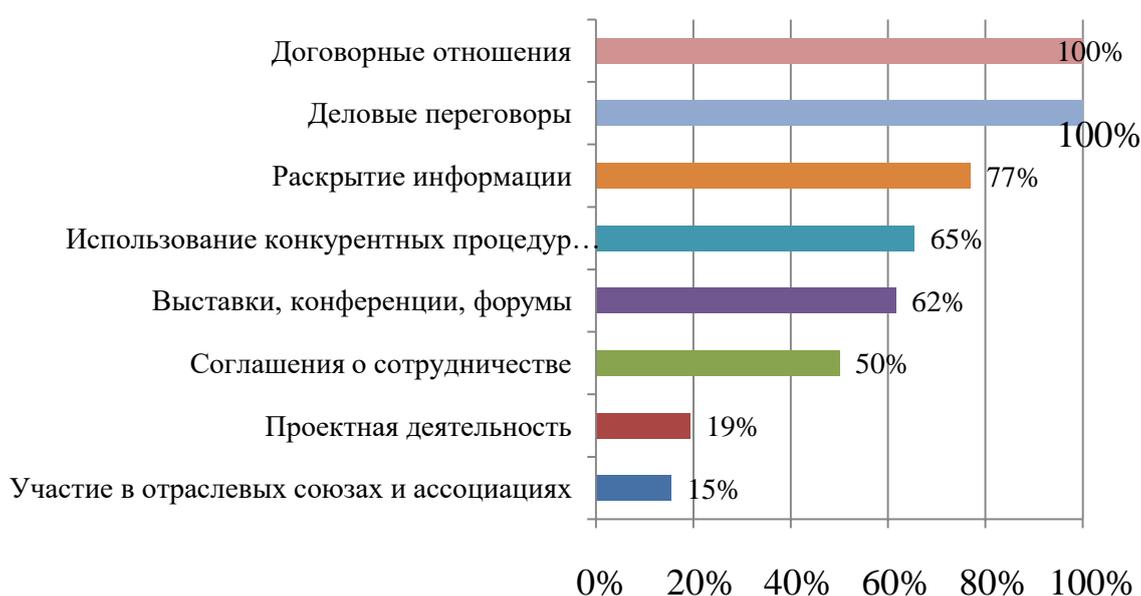
Таблица 7 – Результаты анализа взаимодействия компаний Рейтинга RAEX с деловыми партнерами

Стейкхолдер / критерий	Бизнес-партнеры, в том числе поставщики
Интересы	Долгосрочное сотрудничество, взаимовыгодные условия взаимодействия, соответствие цены на сырье и материалы их качеству, время выполнение заказов, наличие запасов
Нормативно-правовые основы взаимодействия	ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ от 18.07.2011 (применяется большинством крупных российских компаний), ISO 20400 «Устойчивые закупки», российский стандарт осуществления закупочной деятельности отдельных видов юридических лиц, ФЗ «О защите конкуренции» № 135-ФЗ от 26.07.2006, соглашения между компанией и поставщиком/партнером; основы законодательства в области регулирования закупочной деятельности и др.
Показатели результативности взаимодействия	Прозрачность закупочной деятельности, долгосрочные контракты, получение качественных материалов, работ, услуг. Количество перезаключенных контрактов, снижение количества претензий, прокламаций. Повышение рентабельности продаж (показатель динамика продаж) в связи с оптимизацией затрат (показатели оборачиваемости активов, затраты по статьям (транспорт, хранение, административные расходы), потери и порчи). Контроль качества работы поставщиков – по показателям доли просроченных заказов, некачественных поставок, доставленных не единой партией, необоснованного изменения цен, нарушения упаковки, уровня послепродажного сервиса и другим. Динамика стоимости сырья и материалов (у поставщика и конкурентов).
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Договорные отношения, деловые переговоры, раскрытие информации, использование конкурентных процедур закупки, выставки, конференции, форумы, соглашения о сотрудничестве, проектная деятельность, участие в отраслевых союзах и ассоциациях

Источник: составлено автором.

Поскольку большинство рассмотренных компаний с государственным участием, необходимо отметить, что регулирование закупочной деятельности отдельных видов юридических лиц осуществляется Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ от 18.07.2011 (государственными корпорациями, государственными

компаниями и другими юридическими лицами, указанными в данном законе). Кроме того, в целях разъяснения некоторых положений данного закона и практических рекомендаций по его применению разработан российский стандарт осуществления закупочной деятельности отдельных видов юридических лиц. Нарушения условий заключенного между поставщиком и компанией контракта (например, нарушения сроков оплаты) являются основанием для обращения с жалобами к компании или подачи судебного иска на компанию. Инструменты взаимодействия компании с деловыми партнерами представлены на рисунке 9.



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Инструменты информирования и взаимодействия компаний с деловыми партнерами

Основными инструментами, выделяемыми рассмотренными компаниями являются договорные отношения и проведение деловых переговоров. 77% компаний раскрывают информацию о взаимоотношениях с деловыми партнерами в сети интернет, в том числе, в годовой и нефинансовой отчетности. Конкурентные процедуры закупок (например, запрос предложений, запрос цен), используют 65% компаний в частности, в целях исполнения требований ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ от 18.07.2011 и ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»

№ 44-ФЗ от 05.04.2013. В выставках, конференциях и форумах участвуют 62% компаний. 50% компаний заключают соглашения о сотрудничестве для дальнейшего определения условий основного договора и его подписания. Проектную деятельность в качестве инструмента взаимодействия с деловыми партнерами выделяют 19% компаний. В отраслевых союзах и ассоциациях участвует всего 15% компаний.

Органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации. Результаты исследования по данной группе стейкхолдеров представлены в таблице 2.8.

Таблица 8 – Результаты анализа взаимодействия компаний Рейтинга RAEX с органами государственной власти, региональными и муниципальными администрациями

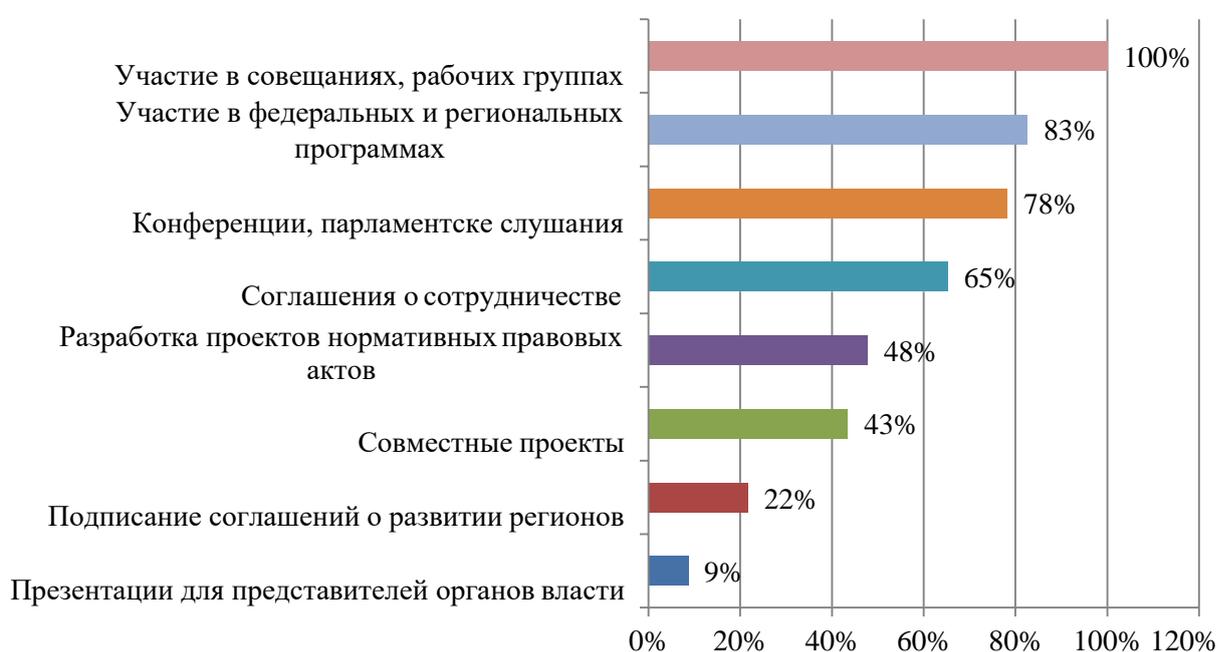
Стейкхолдер / критерий	Органы государственной власти, региональные и местные администрации
Интересы	Соблюдение законодательства, отчисление налогов и сборов в бюджеты разных уровней, социально-экономическое развитие страны, регионов, охрана окружающей среды. Интересами государства-собственника являются стратегическое развитие страны, конкурентоспособность отрасли компании в мире
Нормативно-правовые основы взаимодействия	Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс РФ и федеральные законы: ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» № 129-ФЗ от 08.08.2001; ФЗ «О коммерческой тайне» № 98-ФЗ от 29.07.2004; ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» № 99-ФЗ от 04.05.2011; ФЗ «О рекламе» № 38-ФЗ от 13.03.2006; ФЗ «О таможенном регулировании» № 311-ФЗ от 27.11.2010; ФЗ «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995; ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» № 294-ФЗ от 26.12.2008. и др., в том числе, региональные и муниципальные акты и др.
Показатели результативности взаимодействия	Создание дополнительных рабочих мест, количество проектов, реализуемых в рамках государственно-частного партнерства, показатели оценки социально-экономического эффекта и финансовой результативности (включая рентабельность инвестиций), развитие конкуренции, объем налоговых поступлений
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Участие в совещаниях и рабочих группах, участие в федеральных и региональных программах, конференции, парламентские слушания, соглашения о сотрудничестве, разработка проектов нормативно-правовых актов, совместные проекты, подписание соглашений о развитии регионов, презентации для представителей органов власти

Источник: составлено автором.

Взаимодействие компаний со стейкхолдерами в лице государства включает

два основных направления: 1) взаимодействие с государством как регулятором и контролером деятельности компании; 2) взаимодействие с государством как собственником, поскольку анализируемые компании преимущественно с государственным участием. Взаимодействие с органами государственной власти осуществляется в тех областях, которые они регулируют (например, в области бюджетной и налоговой политики) и деятельности компаний, затрагивающих интересы государства (в области социально-экономического развития, реализации социально-значимых программ и прочие направления). В рассмотренных компаниях функционируют отдельные структурные подразделения, ответственные за взаимодействие с органами государственной власти: департаменты по взаимодействию с органами власти или GR-департамент (англ. Government Relations Department).

Инструменты информирования и взаимодействия с органами государственной власти представлены на рисунке 10.



Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Инструменты информирования и взаимодействия компаний с органами государственной власти и администрациями

Основным инструментом взаимодействия компании с органами государственными власти рассмотренные компании выделяют участие в совещаниях и рабочих группах. 83% компаний отмечают участие в федеральных и

региональных программах (социальных, экологических и прочих). В качестве инструмента взаимодействия 78% компаний выделяют конференции и участие в парламентских слушаниях. Соглашения о сотрудничестве заключают 65% компаний, разработку проектов нормативных правовых актов осуществляют 48% компаний. 43% компаний реализуют совместные проекты, как правило, социально-экономической направленности. Соглашения с региональными властями о вкладах компании в развитие регионов заключают 22% компаний и всего 9% компаний инструментом информирования представителей органов государственной власти отмечают презентации.

Местные сообщества. Взаимоотношения компаний с местными сообществами касается непосредственно их взаимодействия в местах, где компания осуществляет свою деятельность. Взаимодействие, как правило, связано с социальной деятельностью компании в обществе, нацеленной на формирование благоприятного климата в регионе. В частности, обеспечение приемлемого уровня жизни в обществе и решение общественно-социальных проблем силами компании способствует формированию у окружающих стейкхолдеров позитивного восприятия окружающей действительности и в целом деятельности данной компании: складывается положительная репутация компании, что способствует повышению заинтересованности стейкхолдеров к компании. В настоящее время деятельность крупных российских компаний затрагивает интересы коренных и малочисленных народов Севера, поэтому данные компании уделяют особое внимание решению существенных для них вопросов.

Компании, как правило, оказывают социальную поддержку незащищенным слоям населения, финансируют общественно-значимые проекты, культурные мероприятия, экологические программы.

Результаты анализа взаимодействия с местными сообществами представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты анализа взаимодействия компаний с местными сообществами

Стейкхолдер / критерий	Местные сообщества
Интересы	Социально-экономическое развитие общества, создание рабочих мест, инвестиционный климат общества, достоверность информации, проекты в области экологической безопасности, энергоэффективности и другие показатели социальной и экологической политики. Местное сообщество, также, заинтересовано в целом в удовлетворении требований других стейкхолдеров, в частности, общественных организаций и регулирующих органов, в достоверности предоставляемой информации, повышении открытости и прозрачности деятельности компаний, в поддержке социальных проектов, развитии культуры
Нормативно-правовые основы взаимодействия	Федеральный закон «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» № 212-ФЗ от 21.07.2014, Декларация ООН «О правах коренных народов»*, ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» № 135-ФЗ от 11.08.1995, политика по работе с местными сообществами, экологическая политика и др.
Показатели результативности взаимодействия	Создание рабочих мест, повышение уровня социальной ответственности и социального развития общества; показатели в области экономической эффективности реализуемых проектов, в решении задач социальной политики совместно с местными администрациями, решении экологических вопросов; количество благотворительных программ, совместных проектов с представителями общественности, обеспечение местного рынка продукцией компании, предоставление рабочих мест; реализация проектов поддержки народов Севера; налоги в местные бюджеты, объем закупок у местных поставщиков, объем финансирования местных и региональных проектов, участие в содействии прозрачности взаимодействия с органами власти (все показатели в динамике).
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Конференции, встречи, форумы, раскрытие информации в отчетности и на сайте, совместные проекты, благотворительные и спонсорские мероприятия, диалоги при подготовке нефинансовой отчетности, общественные слушания, социологические исследования, пресс-релизы и интервью СМИ, соглашения с народами крайнего Севера, со-инвестирование решений социальных проблем
* Примечание - актуально для компаний, работающих в районах Севера, Сибири и Дальнего востока Российской Федерации	

Источник: составлено автором.

Одним из примеров стейкхолдеров «местные сообщества» являются Коренные и малочисленные народы Севера (далее – КМНС). Декларация ООН «О правах коренных народов» определяет возможность КМНС обращаться в компании с жалобами и предложениям в области решения существенных для них вопросов и обеспечения экологической и иной безопасности. В настоящее время крупные компании, имеющие развитую филиальную сеть и взаимодействующие с различными представителями местного населения, ведут плодотворную работу на принципах сотрудничества и стремятся реализовывать социально значимые

проекты. Лучшая практика по взаимодействию с КМНС отмечается в компаниях «Сахалин Энерджи», ПАО «НК Роснефть», ПАО «ГМК «Норильский Никель». В частности, компания «Сахалин Энерджи» совместно с администрацией и региональным советом уполномоченных представителей КМНС разработали и утвердили «План содействия развитию коренных малочисленных народов Сахалина», направленный на улучшение качества жизни данных народов, развитие их потенциала, ослабление негативного влияния. ПАО «НК Роснефть» осуществляет благотворительную помощь КМНС, в рамках лицензионных соглашений с жителями осуществляет выплаты компенсационного характера за земельные участки, находящиеся в границах территорий природопользования, осуществляет закупку оборудования для промыслового хозяйства.

Инструменты взаимодействия компаний с местными сообществами представлены на рисунке 11.



Источник: составлено автором.

Рисунок 11 – Инструменты информирования и взаимодействия компаний с местными сообществами

Взаимодействие рассмотренных компаний с обществом происходит, в основном, в форме диалогов с представителями местного сообщества: организация и участие в конференциях, встречах, форумах (88% компаний). Инструментом информирования о деятельности компании и результатах

взаимодействия с местными сообществами 80% рассмотренных компаний выделяют раскрытие информации в нефинансовой и иной отчетности, на корпоративном сайте. 72% компаний отмечают реализацию совместных проектов. 64% компаний реализуют благотворительные и спонсорские программы. Диалоги с представителями местных сообществ при подготовке нефинансовой отчетности проводят 56% компаний. Открытые общественные слушания проводят 44% компаний. Социологические исследования проводят 40% компаний. 32% компаний инструментом взаимодействия отмечают пресс- релизы, интервью СМИ. Компании, ведущие деятельность в регионах крайнего Севера в качестве важного стейкхолдера выделяют группу «Коренные и малочисленные народы Севера» (примерами таких компаний являются «Сахалин Энерджи», ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл» и другие): взаимодействие с ними отмечают 28% из рассмотренных компаний. 20% компаний осуществляют инвестирование проектов, затрагивающих социальные проблемы общества.

Некоммерческие организации, общественные ассоциации и союзы. Взаимодействие компаний с различными общественными организациями связано с реализацией социальных, экологических и иных программ.

Воздействие некоммерческих организаций и общественных объединений на компанию, как правило, основывается на правовых, этических, экологических и прочих стандартах, но не всегда достигает поставленных целей взаимодействия. Чаще всего, инициаторами такого взаимодействия, как показали результаты исследования, являются сами стейкхолдеры: в случае каких-либо нарушений или при необходимости решения общественных вопросов. Существуют международные и национальные нормативные акты, корпоративные документы, стандарты в области регулирования взаимоотношений компании и стейкхолдеров-некоммерческих организаций.

Результаты анализа взаимодействия с данной группой стейкхолдеров представлены в таблице 2.10.

Таблица 10 – Результаты анализа взаимодействия компаний с некоммерческими организациями, общественными ассоциациями и союзами

Стейкхолдер / критерий	Некоммерческие организации, общественные ассоциации и союзы
Интересы	Соблюдение компанией законодательства, экологических требований, сотрудничество и партнерство, финансирование деятельности, изменения в области экологической и социальной политики компании в соответствии с правами общества.
Нормативно-правовые основы взаимодействия	Гражданский кодекс РФ; ФЗ «О некоммерческих организациях» № 7-ФЗ от 12.01.1996, ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» № 75-ФЗ от 07.05.1998 и др.; правовые, этические, экологические и прочие стандарты; соглашения и др.
Показатели результативности взаимодействия	Реализация совместных проектов в области социального, экономического, экологического и иного развития отдельных регионов и общества в целом; объем финансирования таких проектов (средства на благотворительность, размер социальных инвестиций), объем финансового участия компании в реализации общественно значимых совместных проектов; количество подписанных соглашений и меморандумов (в динамике в сравнении с прошлым годом), объем спонсорской помощи, подписание дорожных карт.
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Соглашения о сотрудничестве, конференции, круглые столы, встречи, совместные программы и исследования, членство в ассоциациях, ярмарки проектов НКО, спонсорская деятельность, меморандумы, публичные выступления, участие в мероприятиях ассоциаций, раскрытие информации, дорожная карта, проекты в рамках социального партнерства

Источник: составлено автором.

Взаимодействие с некоммерческими организациями и общественными ассоциациями осуществляется по различным направлениям. В настоящее время весомая часть корпоративных социальных проектов осуществляется в партнерстве с некоммерческими организациями.

Применение инструментов взаимодействия с некоммерческими организациями показаны на рисунке 2.7.



Источник: составлено автором.

Рисунок 12 – Инструменты информирования и взаимодействия компаний с некоммерческими организациями, общественными ассоциациями и союзами

Основным инструментом взаимодействия с данной группой стейкхолдеров все рассмотренные компании отмечают подписание соглашений о сотрудничестве с крупными НКО (например, World Wildlife Fund (WWF) – Всемирный фонд природы). Конференции, круглые столы и совместные встречи проводят 89% компаний. Совместные программы и исследования реализуются в 84% компаний. 79% компаний являются членами общественных и экспертных ассоциаций. 58% компаний участвуют в ярмарках проектов некоммерческих организаций и осуществляют спонсорскую деятельность в отношении данных стейкхолдеров (в частности, финансирование спортивных, социальных и иных мероприятий). 53% компаний заключают меморандумы о сотрудничестве с иностранными организациями. Публичные выступления проводят 47% компаний. В мероприятиях ассоциаций участвуют 42% компаний. В качестве инструмента информирования 37% компаний выделяют раскрытие информации в отчетности и на официальном сайте. Подписание дорожной карты по реализации различных программ предусмотрено в 32% из рассмотренных компаний. 21% компаний реализуют проекты в рамках социального партнерства.

Таким образом, в таблицах и на диаграммах представлены результаты анализа взаимодействия крупнейших

российских компаний с ключевыми группами заинтересованных сторон по данным из открытых источников. Стейкхолдеры воздействуют на компанию при наличии закрепленных нормативных документов, дающих им такую возможность. Компания, в таком случае, вынуждена реагировать на воздействие; в случае негативного воздействия защищаться и реализовывать мероприятия по нивелированию его последствий. Анализ нормативной базы в области подтверждения законного права заинтересованных сторон претендовать на удовлетворение их интересов и требований от компаний, показал, что на основании федеральных законов, распоряжений и положений местной администрации, стандартов и других документов стейкхолдеры могут выстраивать взаимодействие с компанией для решения интересующих их вопросов и проблем. Особенно это актуально для некоммерческих организаций и объединений, представителей местного сообщества.

Анализ практики управления взаимоотношениями компаний с заинтересованными сторонами и предположенной О. Менделоу схемы взаимодействия со стейкхолдерами на рисунке 1.5 позволил выделить 4 существующих стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами российских компаний.

На рисунке 2.8 представлены два типа стратегий: пассивные и активные стратегии. К пассивным относятся стратегии информирования и мониторинга. Активными являются стратегии вовлечения и сотрудничества. Компании необходимо разработать единые принципы и подходы к формированию взаимоотношений со стейкхолдерами; вовлекать в процесс разработки системы взаимодействия представителей нескольких функциональных подразделений; осуществлять постоянный мониторинг и разработку единой системы взаимоотношений со стейкхолдерами; определять интересы и степень влияния стейкхолдеров экспертным путем; определять инструменты взаимодействия; периодически оценивать удовлетворенность стейкхолдеров.

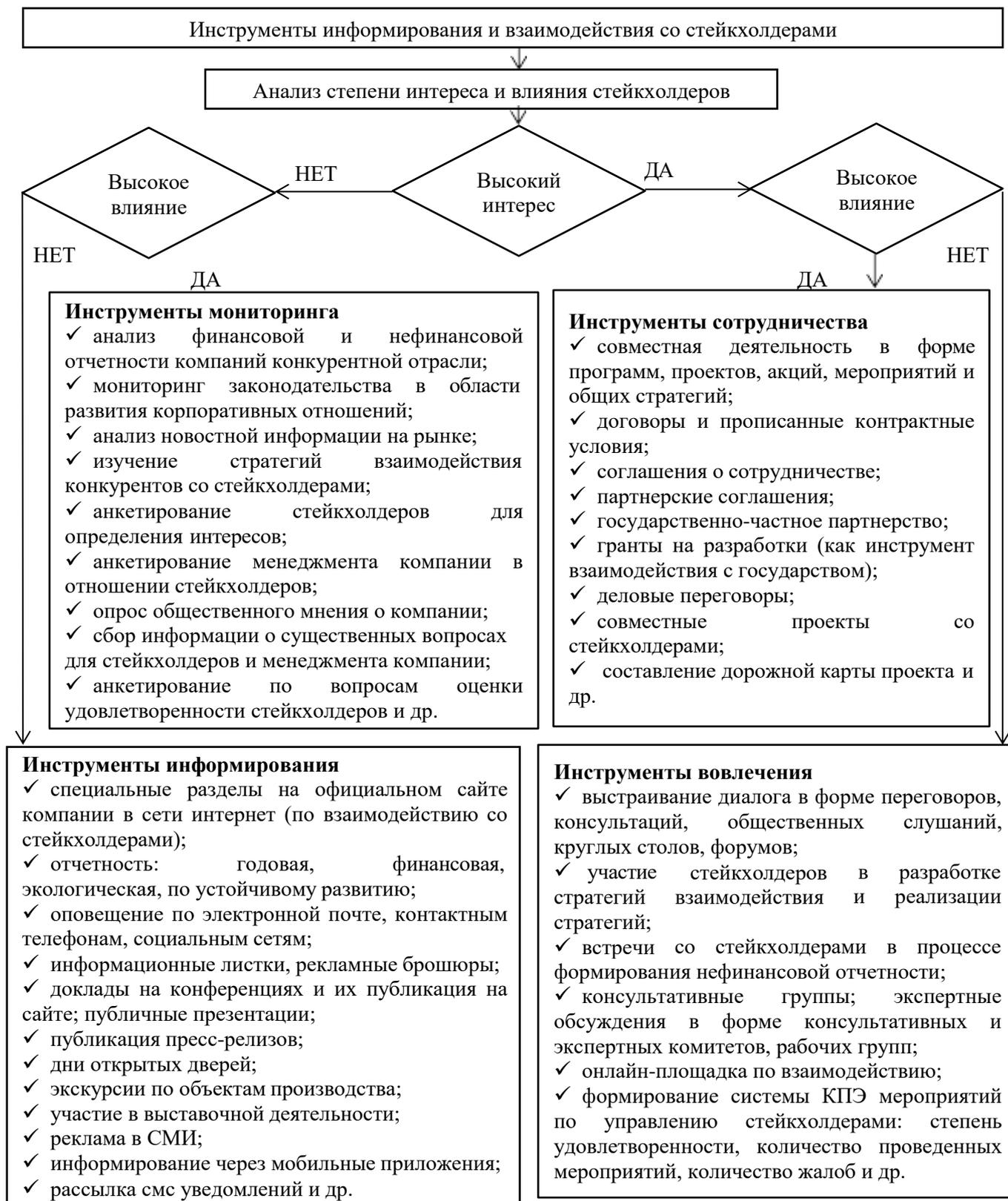


Источник: разработано автором.

Рисунок 13 – Стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

Выбор стратегии зависит от сложившейся практики взаимодействия со стейкхолдерами в стране и отрасли, уровня развития социальной ответственности компании, целей и задач взаимодействия, степени влияния стейкхолдеров на компанию, степени и характера их ожиданий и требований.

Проведенный анализ позволил систематизировать инструменты информирования и взаимодействия компаний с ключевыми стейкхолдерами в зависимости от выбранной стратегии взаимодействия. Систематизация инструментов информирования и взаимодействия со стейкхолдерами представлена на рисунке 2.9.



Источник: разработано автором.

Рисунок 15 – Систематизация инструментов информирования и взаимодействия со стейкхолдерами

Предложенная систематизация инструментов дает возможность компаниям определить наиболее подходящие инструменты взаимодействия с разными

группами стейкхолдеров в зависимости от выбранной стратегии, целей и ключевых показателей взаимодействия. В дальнейшем предложенные инструменты могут быть расширены с появлением новых технологий, в том числе, с использованием мобильных приложений для информирования и обратной связи со стейкхолдерами.

Таким образом, в результате проведенного анализа инструментов взаимодействия компаний со стейкхолдерами выявлено, что взаимодействие является процессом многосторонним; инициатором взаимодействия может выступать как сама компания, реализующая определенную стратегию в отношении стейкхолдеров, так и сами стейкхолдеры, опираясь на нормативные документы, дающие им возможность обращаться к компаниям в случае возникновения необходимости в решении определенных вопросов или каких-либо нарушений с ее стороны, затрагивающих общественность.

В целом можно отметить, что в настоящее время крупные российские компании определяют ключевых стейкхолдеров, проводят тем или иным образом анализ их интересов, оценивают взаимоотношения с ними и определяют ключевые вопросы, результаты взаимодействия по которым отражают в отчетности для широкого круга заинтересованных лиц. Однако единый механизм управления стейкхолдерами среди компаний до сих пор не сложился. Компании процесс управления стейкхолдерами применяют фрагментарно, отсутствует единая политика взаимоотношений со стейкхолдерами и стратегический подход к взаимодействию с ними. Анализ стейкхолдеров 50-ти компаний и механизмов взаимодействия с ключевыми группами стейкхолдеров позволил определить, что компании прислушиваются к рекомендациям корпоративных стандартов и стремятся соответствовать изменениям в области социальной ответственности.

2.3 Исследование практики управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами (на примере ПАО «ОАК»)

В результате анализа взаимодействия 50-ти крупнейших российских

компаний по объему реализации продукции за 2020 год по версии РА-Эксперт, выявлены лидеры и компании, не соответствующие критериям: наличия политики в области КСО, отдела по КСО, раздела в нефинансовой отчетности, списка стейкхолдеров, раскрытия показателей по взаимодействию со стейкхолдерами. В частности, нами выбрана одна из таких компаний – ПАО «ОАК», занимающая 29 место в Рейтинге RAEX для подробного анализа в части выявления ключевых стейкхолдеров, их интересов, влияния и инструментов взаимодействия с ними.

Публичное акционерное общество «Объединенная авиастроительная корпорация» (далее – ПАО «ОАК») было создано в соответствии с Указом Президента РФ № 40 от 20.02.2006 года с целью сохранения и дальнейшего развития научно-производственного потенциала авиапромышленности России, обеспечения безопасности и обороноспособности, концентрации ресурсов (финансовых, производственных, интеллектуальных) для реализации в перспективе программ создания авиационной техники. В холдинге ПАО «ОАК» объединились все ведущие авиастроительные компании России в области проектирования, разработки, производства, реализации и послепродажного обслуживания авиационной техники. Создание холдинга стало своего рода реинжинирингом всей авиастроительной отрасли, он является стратегической российской корпорацией, призванной обеспечить обороноспособность страны, повышение значимости авиационной отрасли страны в мире.

Российская Федерация, в качестве главного акционера ПАО «ОАК», устанавливает целевые показатели деятельности, возможности и ограничения при реализации стратегии развития. Основные направления определены Указом Президента Российской Федерации Пр-804 от 01.04.2012 года в документе «Основы государственной политики Российской Федерации в области авиационной деятельности на период до 2020 года». Согласно данной политике, условием социального, экономического и инновационного развития России и обеспечением ее безопасности является наличие и сохранение авиационного потенциала страны. Помимо вышеперечисленной программы ПАО «ОАК» при реализации стратегии руководствуется следующими документами:

- государственной программой «Развитие авиационной промышленности на 2013-2025 годы», утвержденной 15.04.2014 г. Постановлением Правительства РФ;
- прогнозами социально-экономического развития России;
- ФЦП «Развитие оборонно-промышленного комплекса на 2011-2020 годы»;
- транспортной стратегией РФ на период до 2030 года;
- государственной программой вооружений до 2020 года;
- проектами федерального закона о бюджете на плановый период;
- стратегией ПАО «ОАК» на период до 2025 года, утвержденной Советом директоров, инвестиционной программой, программой инновационного развития. В 2014 году была принята новая редакция Стратегии ПАО «ОАК» на период до 2025 года и предполагает ключевую цель – достижение к 2025 году статуса третьего мирового центра авиастроения, обладающего устойчивой позицией на глобальном рынке. Количественные и качественные индикаторы оценки стратегии компании представлены в таблице 2.11.

Таблица 11 – Индикаторы стратегии ПАО «ОАК»

Наименование индикатора	Значение индикатора
Количественные индикаторы	
Долевое участие на доступном рынке авиационной военной техники	Не менее 18%
Занятие позиции третьего игрока на мировом рынке авиационной техники с долей мирового рынка: - гражданского самолетостроения - военного самолетостроения	Не менее 3,2% Не менее 10,9%
Доля выручки от реализации гражданских самолетов	Не менее 40%
Рентабельность продаж по чистой прибыли к 2025 году	Не менее 10,8%
Производительность труда на одного работника к 2025 году	Не менее 19 184 тыс. рублей на 1 человека в год
Качественные индикаторы	
Обеспечение конкурентоспособного уровня разработок и производства авиационной техники	✓
Формирование полноценного частно-государственного партнерства на основе сбалансированного объема государственной поддержки	✓
Создание дополнительных рабочих мест на производстве наукоемкой продукции	✓
Достижение устойчиво положительной репутации и эксплуатационной надежности на мировом рынке самолетов серии SSJ 100 и MC-21	✓

Источник: [87].

Стратегические программы взаимодействия корпорации со стейкхолдерами должны способствовать достижению установленных целевых индикаторов и должны быть основаны на рациональном управлении ключевыми стейкхолдерами. Среди отдельных стратегических программ взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами можно выделить следующие: программа поддержания взаимодействия на текущих условиях; программа привлечения новых заказчиков; программа послепродажного обслуживания; программа взаимодействия ДЗО в структуре ПАО «ОАК»; программа создания центров компетенций в структуре ПАО «ОАК»; программа инновационного развития и поддержки НИОКР и другие программы. Ключевое направление развития ПАО «ОАК» связано с подпрограммой «Самолетостроение», для достижения целей которой необходимо: завершить реструктуризацию авиастроительной отрасли; расширить присутствие организаций-самолетостроителей на рынке; развить глобальную сервисную сеть и систему послепродажного обслуживания; обеспечить потребности Российской Федерации в отечественной гражданской авиатехнике. На реализацию данной программы из федерального бюджета до 2025 года планируется выделить свыше 83 млрд. руб. Главными инновационными продуктами на сегодняшний момент в гражданском сегменте являются самолеты серии SSJ-100 с разными модификациями и разработка ближне-среднемагистрального самолета МС-21.

В структуру ПАО «ОАК», которая представлена в приложении Б, входят авиастроительные компании и заводы, лизинговые компании и авиаремонтные компании. Все они являются дочерними и зависимыми обществами, управление которыми осуществляется со стороны ПАО «ОАК». В структуру холдинга входят компании, занимающиеся научно-технической деятельностью, разработкой, проектированием, испытанием, производством, реализацией, ремонтом и послепродажным обслуживанием авиационной техники. Основными самолетостроительными компаниями холдинга являются:

– ПАО «Компания «Сухой» – самолеты марки «Су»; дочернее общество АО «ГСС» – серийное производство гражданских самолетов серии SSJ-100;

иностранная компания SuperJet International S.p.A – продвижение самолетов серии на западноевропейском и американском рынках, обучение персонала (летного и наземного);

– ПАО «Корпорация «Иркут» – текущий инновационный проект – создание перспективного ближне-среднемагистрального самолета МС-21. В рамках Международной промышленной кооперации выполняет работы по производству комплектующих для самолетов Airbus A320;

– ПАО «Туполев» - развитие семейства самолетов Ту-204/214;

– ПАО «ВАСО» - самолеты серии Ил-96;

– АО «Авиастар-СП» - серийное производство Ил-476;

– АО «РСК «МиГ» - боевые самолеты, истребители-перехватчики.

Кроме того, в состав корпорации входит ряд авиаремонтных заводов, расположенных по всей территории России, а также, компании, занимающиеся прочими видами деятельности:

– ОАО «ИФК», ОАО «Финанс-Лизинг» - финансовый и операционный лизинг самолетов, авиационного оборудования;

– ООО «ОАК-Закупки» - функции централизации закупочной, логистической, таможенной деятельности;

– ОАО «В/О Авиаэкспорт» - экспортер российской авиационной техники и оборудования;

– ООО «ОАК-Капитал» - обеспечение плана по продажам новых типов российских самолетов с помощью улучшения условий структурирования сделок на первичном рынке ВС и развитие вторичного рынка ВС с формированием цен;

– ЗАО «Аэрокомпозит» и его дочерние общества – разработка и производства изделий из полимерных и композитных материалов в области авиационной промышленности, создание крыла для самолетов МС-21 и SSJ-100;

– ОАО «ЛИИ им. М.М. Громова» - лётно-исследовательский институт.

Таким образом, холдинг ПАО «ОАК» объединяет широкий спектр компаний авиастроительной отрасли России и управление взаимодействием с

заинтересованными сторонами становится для него актуальным вопросом. С целью оптимизации управления и повышения эффективности управления холдингом постоянно оптимизируется организационная структура управляющей компании. Управление в холдинге построено на матричном принципе и предполагает формирование управления по вертикали (функционально) и по горизонтали с использованием дивизионального распределения: в организационной структуре управляющей компании ПАО «ОАК» выделяются вице-президенты, ответственные за направления, в том числе, вице-президенты по видам продукции и вице-президенты по функциям компании, а также, отдельные департаменты, подчиняющиеся президенту компании.

Корпоративное управление в ПАО «ОАК» построено на принципах:

- принцип обеспечения защиты прав акционеров, их интересов; равного отношения ко всем акционерам;
- принцип соблюдения стандартов этических норм в деловом обществе, стандартов КСО;
- принцип создания взаимного уважения и доверительные взаимоотношения между всеми, кто участвует в корпоративных отношениях;
- принцип осуществления контроля над финансово-хозяйственной деятельностью, контроля над совершением крупных сделок;
- принцип создания оптимальной структуры корпоративного управления, с применением новейших технологий и методов;
- принцип обеспечения соответствия стандартам корпоративного поведения в ДЗО.

Структура корпоративного управления ПАО «ОАК», представленная в приложении Е, включает общее собрание акционеров, совет директоров, правление во главе с президентом. Структура органов контроля включает ревизионную комиссию и департамент внутреннего контроля и аудита. Контроль над деятельностью управляющей компании осуществляется ревизионной комиссией.

В состав совета директоров корпорации входят представители

Правительства Российской Федерации, в том числе, Министр промышленности и торговли РФ, Заместитель председателя Правительства РФ, Заместитель министра экономического развития РФ, Заместитель министра финансов РФ, Заместитель министра транспорта РФ. В Совете директоров выделяются специальные комитеты: по бюджету, по кадрам, по стратегии и по аудиту.

Исполнительными органами управления являются Правление и Президент. На заседаниях Правления рассматриваются вопросы стратегического развития и оперативного управления. В состав Правления входят представители управляющей компании ПАО «ОАК» и руководители ДЗО ПАО «ОАК».

Органы управления ДЗО отвечают за реализацию принятых управленческих решений непосредственно в ДЗО. В компании распространена разработка методических положений и рекомендаций в области того или иного вопроса, поэтому целесообразно в управляющей компании утвердить единую методику управления взаимоотношениями со стейкхолдерами.

В ходе практического исследования выявлено, что в настоящее время в компании не проводится менеджмент заинтересованных сторон. В результате анализа открытых источников и проведенного анкетирования менеджмента ПАО «ОАК» выявлены стейкхолдеры компании, классифицируемые на четыре основные группы по направлениям взаимодействия.

Классификация стейкхолдеров корпорации ПАО «ОАК» представлена на рисунке 16.



Источник: разработано автором.

Рисунок 16 – Классификация стейкхолдеров ПАО «ОАК»

Рассмотрим взаимоотношения компании с ключевыми стейкхолдерами.

Взаимодействие с акционерами и инвесторами. Самым крупным акционером ПАО «ОАК» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, которому принадлежит более 90% акций корпорации.

Уставный капитал ПАО «ОАК» сформирован за счет государственных пакетов акций самолетостроительных компаний, в соответствии с Указами Президента Российской Федерации № 140 от 20.02.2006, № 122 от 03.02.2007 и № 69 от 19.01.2009. Кроме того, в 2009 году, в уставный капитал были внесены пакеты акций других авиастроительных предприятий. Стоит отметить тот факт, что привилегированные акции корпорацией не размещались.

В таблице 2.12 показаны основные акционеры компании, доля в уставном капитале которых составляет более 2%.

Таблица 12 – Акционеры ПАО «ОАК», доля которых в уставном капитале по состоянию на 31.12.2021 согласно данным официального сайта компании составляет более 2% .

Наименование акционера	Общее количество размещенных акций, шт.	Доля в уставном капитале, % (с учетом дополнительно размещенных акций)
Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом	413 196 625 175	92,31
Государственная корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»	20 000 000 000	4,47
Частные акционеры	14 418 718 580	3,22

Источник: [87].

Взаимодействие с акционерами осуществляется с соблюдением принципов Кодекса корпоративного управления. Основные способы взаимодействия с акционерами: официальный корпоративный сайт, информационные каналы (e-disclosure и др.), через корпоративного секретаря и с помощью обращения в компанию посредством использования «горячей линии», электронной почты. Данные каналы связи позволяют акционерам направлять в адрес компании вопрос и высказать свое мнение в отношении повестки дня в процессе подготовки к общему собранию, что осуществлялось накануне каждого общего собрания. Корпорация ориентируется на российские и мировые стандарты корпоративного управления, соблюдает требования к раскрытию информации. Поскольку почти единственным акционером корпорации является государство, его интересы в настоящее время заключаются в реинвестициях и выводе авиастроительной отрасли из кризиса к 2025 году. Этим объясняются незначительные выплаты дивидендов на протяжении периода функционирования компании. На сегодняшний момент основными направлениями развития компании являются разработка и вывод на рынок современной инновационной авиатехники, повышение конкурентоспособности отрасли, получение запланированных результатов, что в дальнейшем положительно скажется и на размере дивидендов.

На официальном сайте корпорации присутствует информация для инвесторов, в том числе, годовые отчеты, подготовленные специально для них. Также, корпорация выпускает ежеквартальный корпоративный журнал, в котором

отражаются основные события, произошедшие с компанией и ее продукцией, связанные с разработками и репутацией компании.

Основная форма взаимодействия корпорации с инвесторами осуществляется через официальный корпоративный сайт, информационные каналы (e-disclosure и др.), «горячую линию» или корпоративного секретаря (только с акционерами), контакты которого находятся в открытом доступе. Существует календарь инвестора с отражением основных планируемых событий в авиации. Компания своевременно публикует всю финансовую отчетность, проводит телефонные и видеоконференции с аналитиками, публикует сообщения о существенных фактах в лентах официальных новостей. Но на данный момент взаимодействие с инвесторами развито недостаточно, одной из проблем недостаточной инвестиционной привлекательности является недостаточность технической информации в связи со спецификой отрасли, сложность проектирования и производственного процесса, долгосрочность вложений. Отсутствие нефинансовой отчетности в компании делает затруднительным оценку компании с точки зрения этических и социальных норм, что является немаловажным фактом для инвесторов. Помимо того, для инвесторов в иностранных компаниях и некоторых передовых крупных российских корпорациях, устраиваются поездки инвесторов на предприятия компаний, организованные как по своей инициативе, так и по запросам самих заинтересованных сторон для того, чтобы они лично могли ознакомиться с существующей корпоративной культурой компании, качеством активов и уровнем производственного менеджмента. В практике широко распространено проведение «дня инвестора» компании, где ежегодно представляются широкой общественности результаты деятельности и стратегия дальнейшего развития компании; помимо того, данная информация транслируется и затем отображается в сети интернет. Компания заинтересована в привлечении инвесторов на разном уровне деятельности, особенно, в целях реализации инновационной техники, в связи с чем, отсутствие системного подхода и стратегически подобранных инструментов взаимодействия с данной группой стейкхолдеров, затрудняет их привлечение и удержание, что, впоследствии,

влияет на своевременность реализации инновационной продукции.

Взаимодействие с сотрудниками. Кадровая политика в ПАО «ОАК» направлена на привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов разных направлений деятельности, на реализацию их профессионального потенциала, повышение производительности труда и эффективности бизнес-процессов, личностное и профессиональное развитие. В настоящее время политика компании направлена на повышение привлекательности авиастроительной отрасли для специалистов. Политика управления персоналом включает ключевые направления:

- реализация бизнес-стратегии за счет качественного формирования кадров с использованием лучших мировых практик управления персоналом, эффективного использования кадровых ресурсов;

- поддержание статуса привлекательного работодателя в области авиастроения среди работающих и потенциальных сотрудников;

- создание условий для привлечения новых сотрудников;

- модернизация подходов к отбору, адаптации и повышению профессиональных навыков;

- развитие конкурентоспособной системы оплаты труда с применением современных систем мотивации, основанных на использовании КПЭ (ключевых показателей эффективности).

Взаимодействие корпорации с сотрудниками осуществляется согласно коллективным договорам, Кодексу корпоративной этики, принятого в феврале 2015 года и регулирует вопросы, связанные с конфликтами интересов, улучшением взаимоотношений сотрудников, поддержанием антикоррупционных мер.

Для топ-менеджмента корпорации, как в управляющей компании, так и в дочерних и зависимых обществах, применяется система ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ), показатели которой основываются на стратегических задачах холдинга и утверждаются Советами директоров ежегодно. В корпорации существует ежеквартальное премирование руководителей и

сотрудников среднего и высшего звена на основании выполнения ежеквартальных планов. Показатели КПЭ компании на период 2016-2020 годы представлены в табличном виде в приложении Г к диссертационному исследованию, которые детализируются в зависимости от конкретного менеджера и его функций, составляя систему КПЭ менеджера.

Развитие взаимоотношений корпорации со стейкхолдерами-сотрудниками связано с постоянным повышением квалификации сотрудников. Для новых сотрудников предусмотрена система адаптации, для действующих сотрудников существуют программы переподготовки и повышения квалификации, внедрение профессиональных стандартов. Повышение квалификации предусмотрено для всех категорий персонала. В 2015 году повысило квалификацию 34 800 человек в холдинге, в том числе, 18 600 рабочих. Особое внимание уделяется молодым специалистам, действует молодежная политика, корпорация сотрудничает с Московским авиационным институтом, готовившим специалистов в области авиации. ПАО «ОАК» проводит различные форумы, участвует в выставках и авиасалонах.

В настоящее время политика в области предоставления социальных гарантий еще недостаточно развита, поскольку такие социальные льготы, как добровольное медицинское страхование и организация питания, предусмотрены и введены не во всех ДЗО корпорации, но определенные сдвиги в этом направлении корпорация осуществляет. Особо стоит отметить направление развитие жилищных программ, социальную поддержку по которым корпорация начала предоставлять с 2011 года.

Взаимодействие с дочерними и зависимыми обществами (ДЗО). ПАО «ОАК» является холдинговой структурой и включает 35 компаний авиастроительной отрасли, рациональное управление взаимодействием с которыми способствует совершенствованию и развитию деятельности всей российской авиапромышленности. В настоящее время существующий уровень взаимодействия корпорации с дочерними и зависимыми обществами находится на стадии формирования. Эффективная система взаимодействия ДЗО в корпорации

пока не налажена, в связи с чем, затрудняется выполнение задач, поставленных перед холдингом.

В настоящее время в ПАО «ОАК» существуют различные методы взаимодействия с ДЗО, включая:

– осуществление управления через представителей в составе СД ДЗО, когда управляющая компания определяет те вопросы, решения по которым она предполагает контролировать и представителей, которые осуществляют реализацию интересов акционеров на СД ДЗО. Плюсы: наиболее эффективная форма управления, так как осуществляется полный контроль над деятельностью и принятием решений СД ДЗО. Примеры: ДЗО ООО «ОАК-Закупки»;

– метод управления, предполагающий участие в правлении головной компании руководителей ДЗО, способствующее оперативной координации функционирования организаций. Плюсы: руководители ДЗО принимают участие в принятии управленческих решений. Минусы: обязательство реализовать принятое решение на правлении в деятельности ДЗО. Примеры: ДЗО «Корпорация «Иркут», ДЗО ПАО «Туполев»;

– метод управления, основанный на централизации функций планирования и контроля, реализуемый через участие в формировании форм бюджета ДЗО, в утверждении бюджетов на Совете директоров ДЗО и контроле над исполнением утвержденных плановых показателей. Данный метод активно используется в корпорации в отношении всех ДЗО, финансово-экономические подразделения которых осуществляют планирование бюджетов согласно утвержденным единым формам, разработанным управляющей компанией. Плюсы: способствует консолидации отчетности и другой информации по ДЗО в управляющей компании. Минусы: затянутость процесса, неэффективное использование трудовых ресурсов. Примеры: все ДЗО ПАО «ОАК»;

– метод управления, основанный на формировании единой правовой сферы для определения порядка принятия решений, который заключается в создании и утверждении внутренних нормативных документов, внедрении их в ДЗО. Плюсы: главная централизованная цель – это формирование системы внутренних

стандартов в холдинге, когда во всей структуре принимаются единые положения о системах мотивации, о дивидендной политике, о коммерческой тайне, о концепции долгосрочного развития и другие стандарты, которые при осуществлении управления ДЗО внедрить в их деятельность. Минусы: не учитываются особенности каждого ДЗО, невозможность полной унификации. Примеры: ДЗО ПАО «ОАК», утверждающие внутренними документами компании стандарты и нормы, разработанные и утвержденные в управляющей компании.

Вышеуказанные методы управления ДЗО являются основными, применяемыми в рамках холдинга ПАО «ОАК».

Взаимодействие с заказчиками. Прежде всего, при взаимодействии с покупателями осуществляется всестороннее изучение их интересов и возможностей. Компания может привлечь покупателя для разработки нового продукта. В авиастроении это применимо и к гражданской авиации: интерьеры разрабатываются под конкретного заказчика. При работе с покупателями применим как защитный, так и партнерский метод.

Приоритетными покупателями для корпорации, безусловно, является российский рынок гражданского самолетостроения, но в связи с тем, что его объемов недостаточно для обеспечения полной загрузки производственных мощностей и обеспечения окупаемости новых проектов гражданского авиастроения (SSJ 100 и MC-21), корпорации необходимо занимать ведущие позиции на мировом рынке. Инновационный подход к формированию ниши на мировом рынке связан с разработкой новых самолетов. Первой программой стал ближнемагистральный узкофюзеляжный самолет Sukhoi Superjet 100 (SSJ 100), который в настоящее время успешно поставляется как на российский, так и зарубежный рынок. Помимо основной версии самолета, разрабатываются версии большей вместимости и бизнес-версии (SBJ).

Вместе с тем, разрабатывается и скоро будет реализован новый проект по созданию среднемагистрального узкофюзеляжного самолета MC-21. Летные испытания нового самолета начались в 2016 году. Среди перспективных планов

корпорации, также, создание широкофюзеляжного самолета совместно с китайской компанией COMAC. Таким образом, корпорация нацелена на завоевание мировых позиций по производству широкого спектра воздушных судов гражданского назначения.

Специфика процесса разработки и производства воздушных судов требует установления долгосрочных взаимоотношений с покупателями, подписания твердого контракта на поставку. ПАО «ОАК» и ее дочерние зависимые общества непрерывно проводят мониторинг рынка авиационной техники для установления потенциальных покупателей, проводят переговоры по возможному сотрудничеству, определяют под каждого покупателя индивидуальные конфигурации самолетов и так далее. Ведется активная работа с покупателями как со стейкхолдерами. Корпорация рассматривает данную категорию стейкхолдеров в качестве своих партнеров, потому что именно они являются ключевой целью всей деятельности по производству и реализации гражданских самолетов.

Корпорация взаимодействует со стейкхолдерами-покупателями в процессе всей своей деятельности. С целью повышения эффективности такого взаимодействия, компания стремится осуществлять совершенствование авиатехники, летно-технических характеристик, формирование эффективной системы продаж. Система продаж ПАО «ОАК» представлена следующими инструментами: финансовый и операционный лизинг; экспортное кредитование; гарантия остаточной стоимости; конкурентоспособные ставки по лизинговым схемам финансирования. В таблице 2.13 представлены основные заказчики воздушных судов корпорации, заключившие твердые контракты на поставки с 2011 по 2018 годы по программе SSJ-100 разных модификаций.

Таблица 13 – Основные заказчики ПАО «ОАК» по программе SSJ100

Покупатель	Тип покупателя	Начало поставок	Количество заказанных воздушных судов (в т.ч. поставлено)
ПАО «Аэрофлот»	Авиакомпания	2011	150 (60)
Interjet (Мексика)	Авиакомпания	2013	30 (22)
АК «Якутия»	Авиакомпания	2012	5 (5)
АК Ямал	Авиакомпания	2015	25 (18)
Газпром авиа	Авиакомпания	2013	10 (10)
CityJet (Ирландия)	Авиакомпания	2016	15 (7)
Рособоронэкспорт	Государство	2013	1 (1)
Comlux (Швейцария)	Авиакомпания	2015	2 (1)
Lao Central Airlines (Лаос)	Авиакомпания	2013	3 (1)
Бурятские авиалинии	Авиакомпания	2015	3
Азимут	Авиакомпания	2017	12 (8)
ИФК (Ильюшин Финанс Ко.)	Лизинговая компания	2015	20
МЧС России	Государство	2015	8 (2)
ФГБУ Специальный лётный отряд «Россия»	Государство	2015	2 (2)
Министерство Транспорта РФ	Государство	-	1
Тайланд (правительство)	Государство	2016	3 (3)
Погранслужба Казахстана	Государство	2016	1 (1)
ЦСН СР МВД РФ	Государство	2014	1 (1)
Северсталь	Российская компания	2018	6 (3)
ГТЛК	Лизинговая компания	-	32

Источник: [104].

Таким образом, из таблицы 2.13 видно, что у ПАО «ОАК» широкий спектр заказчиков, как в России, так и в иностранных государствах. По состоянию на 01.01.2021, начиная от даты создания корпорации (2006 год), произведено 181 воздушное судно, из них 151 самолет поставлен покупателям.

В управлении стейкхолдерами-покупателями может участвовать государство. Органы государственной власти осуществляют государственную поддержку существующей системы продаж путем предоставления субсидий российским лизинговым компаниям на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях и в ГК «Внешэкономбанк» в 2008-2015 годах на закупку воздушных судов с последующей передачей российским авиакомпаниям по договорам лизинга.

Важнейшим элементом стратегии корпорации при работе с покупателями является система послепродажного обслуживания, включая склады запчастей,

учебно-тренировочные центры, сервисные организации во всех регионах эксплуатации. Разработка эффективной системы послепродажного обслуживания будет способствовать более доверительному взаимодействию корпорации с покупателями. Необходимо обеспечивать инженерно-аналитическую поддержку покупателей в процессе эксплуатации самолета, предоставлять техническое обслуживание и ремонт, обеспечивать центрами обучения летного и технического персонала с помощью специализированных тренажеров. ПАО «ОАК» ежегодно участвует в выставках, в том числе, вооружений (Международный военно-технический форум «Армия России» и пр.); участвует в Авиасалонах в России и за рубежом (Международный авиационно-космический салон (МАКС) в г. Жуковский с периодичностью раз в два года, авиасалон «China Air Show» в Китае и другие). Таким образом, взаимодействие с покупателями предполагает долгосрочную работу, начиная от разработки по заказу покупателя самолета до эффективного послепродажного обслуживания.

Взаимодействие с поставщиками. Управление поставщиками в крупной промышленной компании является важным элементом ее успешного бесперебойного функционирования. В ПАО «ОАК» при проектировании, производстве и реализации воздушного судна гражданского назначения выделяются группы поставщиков, представленные в таблице 2.14.

Таблица 14 – Группировка поставщиков по направлению деятельности

Группа поставщиков по направлению деятельности	Наименование поставляемой продукции, работ, услуг
Материалы	Композиты, алюминий
Компоненты	Жгуты, штыри, болты, крепеж, наружное освещение, механические компоненты, немеханические компоненты, шинный интерфейс, структурные компоненты, стекла
Корпус	Салон, пассажирские сиденья, санузел, дисплей, багажный отсек, кабина пилотов, система кондиционирования, гидравлическая система, интерьер
Бортовое оборудование	Антенны, пульта управления, системы управления полетом
Система питания	Вспомогательная силовая установка, аккумуляторы, двигатель и компоненты двигателя, топливная система
Группа поставщиков по направлению деятельности	Наименование поставляемой продукции, работ, услуг

Продолжение таблицы 2.14

Работы по изготовлению	Окончательная сборка, разгрузочно-погрузочное оборудование, маркировочное оборудование и другие инструменты
Проведение испытаний	Испытательные стенды, автоматическое испытательное оборудование
Программное обеспечение	Поставка программного обеспечения
Управление	Техническая документация

Источник: [104].

Основной целью управления поставщиками является обеспечение выполнения контрактных обязательств, в том числе, в первую очередь, соответствие стоимости и качества, сроков исполнения обязательств. Взаимодействие с поставщиками проходит практически на всех стадиях жизненного цикла продукции, поэтому необходимо внедрять систему управления поставщиками на каждом этапе. При этом поставщиков необходимо классифицировать по направлениям в зависимости от того, что они поставляют.

Основные поставщики по программе SSJ-100 представлены в таблице 2.15.

Таблица 15 – Поставщики основных систем воздушных судов гражданского значения

Система	Поставщик
Авионика	Thales (Франция)
Система управления	Liebherr-Aerospace (Швейцария, Германия)
Система жизнеобеспечения	
Шасси	Messier Dowty (Франция)
Топливная система	Zodiac Aerospace (Франция)
Интерьер	B/E Aerospace (США)
Противопожарная система	Curtiss Wright (США)
Кислородная система	B/E Aerospace (США)
ВСУ (вспомогательная силовая установка)	Honeywell (США)
Кресла экипажа	Irco (Великобритания)
Гидравлическая система	Parker Hannifin Corporation (США)
Система электроснабжения	Hamilton Sundstrand (США)
Датчики вибрации двигателя	Vibro-meter (Швейцария), ЗАО АБРИС (Россия)
Колеса, тормоза	Goodrich (США)
Двигатель	PowerJet (Россия, Франция)

Источник: [104].

Из данных таблицы 2.15 видно, что поставщиками основных систем самолета являются иностранные корпорации. Российские компании поставляют в производство композитные материалы (ПАО «КАПО им. С.П. Горбунова») и алюминий (ОАО «Каменск-Уральский металлургический завод»). Кроме того,

российские компании имеют авиационные заводы по все стране, осуществляют окончательную сборку самолета, осуществляют покраску, сервисное обслуживание и другой спектр услуг. В настоящее время идет активная работа по импортозамещению, что должно привести к снижению каталожной стоимости самолета на 2,6 млн долларов за комплект. Для российских поставщиков есть много сложностей в проведении испытаний и сертификации продукции, но это поддерживается производителем и государством, так как в рамках программы импортозамещения поставлены цели снизить себестоимость SSJ 100 на указанную сумму за 3 года. Создание в ПАО «ОАК» компании по централизации закупок можно отнести к одному из инструментов управления поставщиками, поскольку это способствует достижению более эффективных взаимоотношений, чем если бы каждая компания в отдельности сама занималась этим взаимодействием. ООО «ОАК-Закупки», в дальнейшем сможет оптимизировать поставки для всех ДЗО ПАО «ОАК». Помимо услуг в области закупочной деятельности, компания осуществляет организацию перевозок грузов, таможенное оформление и обеспечение качества поставщиков.

ООО «ОАК-Закупки», согласно данным официального сайта компании, использует следующие способы взаимодействия компании со стейкхолдерами-поставщиками [88]:

- контрактация от имени заказчиков на оптимальных условиях;
- централизация закупок по структуре ПАО «ОАК» в едином центре;
- унификация процедур закупки;
- сведение к минимуму рисков необеспечения заказчиков необходимыми поставками;
- оптимизация закупочных процессов за счет снижения стоимости закупочных процедур;
- создание глобальной цепочки поставок для компаний авиационной промышленности России;
- обеспечение соблюдения стандартов качества поставщиками;
- оказание услуг в области транспортно-экспедиционного обслуживания

грузов и таможенного оформления;

– поиск альтернативных поставщиков, в том числе, в рамках импортозамещения;

– репрайсинг и другое [88].

Корпорация является государственной, закупки проводятся в соответствии с Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ от 18.07.2011, который устанавливает способы закупки: закупка у единственного поставщика, запрос предложений, запрос цен.

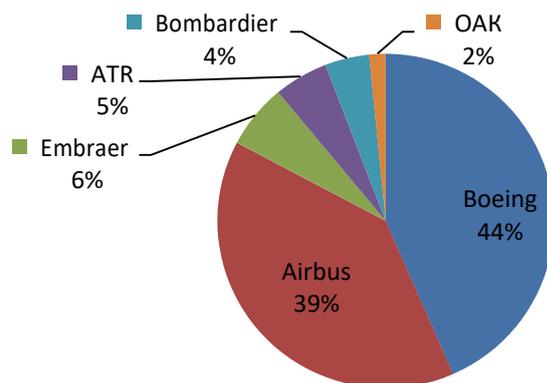
Компания осуществляет выбор поставщика двумя способами: с помощью закупки у единственного поставщика и с использованием конкурентных закупок. Корпорация имеет Положение о закупках, в котором отражены основные методы, способы, принципы закупочных процедур; положение утверждено на Совете директоров. Прозрачность закупок обеспечивается размещением в открытом доступе всей информации, подлежащей раскрытию в соответствии с требованиями законодательства по корпоративным закупкам: план закупок, документация по закупкам, протоколы и прочая информация. Закупки у единственного поставщика обусловлены особенностями закупаемых товаров и услуг и требованиями отдельных договоров (например, с Министерством Обороны России). Конкурентная закупка применяется, чаще всего, в области административно-хозяйственного обеспечения. Деятельность корпорации в сфере закупок соответствует лучшим практикам в области противодействия коррупции в закупках. В электронном виде закупки размещаются на специализированных электронных площадках, включая всю необходимую документацию по закупкам, отчетность и уставные документы (адрес в сети Интернет – zakupki.gov.ru).

Взаимодействие с бизнес-партнерами. В настоящее время ПАО «ОАК» активно взаимодействует с заинтересованными сторонами, в том числе, с иностранными партнерами в рамках промышленной кооперации. ПАО «Иркутский авиационный завод» для французского партнера, компании «Airbus S.A.S.» производит и поставляет комплектующие: ниши передней стойки шасси, которые затем поставляются на гражданские самолеты серии А320. В

рамках серийного производства самолетов SSJ-100 китайская Шеньянская самолетостроительная корпорация поставляет комплекты деталей. В рамках послепродажного обслуживания, осуществляется сотрудничество с различными странами: Алжир, Венесуэла, Китай, Индия, для которых осуществляется техническая поддержка, ремонт, проводятся заседания по вопросам исправности самолетов. Индустриальное партнерство развивалось и в настоящее время существует между корпорацией и итальянской компанией «Alenia Aeromacchi S.p.A.» Для реализации проекта SSJ-100 была создана интегрированная коммерческая служба, которая занимается вопросами маркетинговой политики и продвижения самолета на зарубежные рынки. Корпорация стремится к переговорам в области сотрудничества и совместных разработок авиационной техники, проводит открытые форумы и участвует в выставках и авиасалонах.

Взаимодействие с конкурентами. ПАО «ОАК» ориентируется на мировых лидеров по поставкам самолетов, в частности, самолетов гражданского назначения и стремится стать третьим в мире лидером по поставкам воздушных судов. Компания стремится соответствовать мировым стандартам в области финансовой отчетности, но в части отчетности устойчивого развития пока отстает от конкурентов, поскольку на данный момент пока не внедрила нефинансовую отчетность.

По некоторым авиационным программам компания взаимодействует с конкурентами как с партнерами деятельности, с другими конкурентами используются мониторинговые инструменты взаимодействия. Распределение долей на рынке среди производителей можно наглядно увидеть на рисунке 17.



Источник: составлено автором на основе [87].

Рисунок 17 – Доля мировых поставок гражданских самолетов в 2015 году

В настоящее время, среди основных конкурентов ПАО «ОАК» по поставке самолетов гражданского назначения являются: The Boeing Company (США), Airbus S.A.S. (Европа), Embraer S.A. (Бразилия), ATR (Франция, Италия), Bombardier Inc.(Канада). Доля ПАО «ОАК» на мировом рынке гражданского авиастроения в 2015 году составила всего 2%. Количество поставленных самолетов в 2015 году резко снизилось в связи с произошедшими политическими и экономическими событиями за последние несколько лет, в частности, с введением санкций. По внутреннему рынку за 2008-2014 годы российский парк обновили 679 воздушных судов гражданского назначения зарубежного производства и всего 87 новых отечественных самолетов.

Взаимодействие с прочими заинтересованными сторонами. В настоящее время, наименее развито взаимодействие корпорации с некоммерческими организациями и средствами массовой информации. Особое внимание стоит уделить проблеме невысокой репутации корпорации ввиду исторически сложившегося за последние 25 лет недоверия населения к отечественной авиационной технике. В настоящее время компания осуществляет активную информационную политику, направленную на повышение эффективности взаимодействия с представителями средств массовой информации, но работа напрямую, с населением Российской Федерации как конечным пользователем воздушных судов в качестве пассажиров не проводится. Однако компания работает с пилотами воздушных судов, чье мнение в отношении производимых

авиастроительной корпорацией самолетов, сказывается на репутации компании. Именно поэтому, корпорация детально подходит к решению данного вопроса: пилотам предоставляется возможность обучения и проведения тренировочных полетов.

2.4. Совершенствование управления ключевыми стейкхолдерами корпорации

2.4.1. Развитие механизма управления ключевыми заинтересованными сторонами

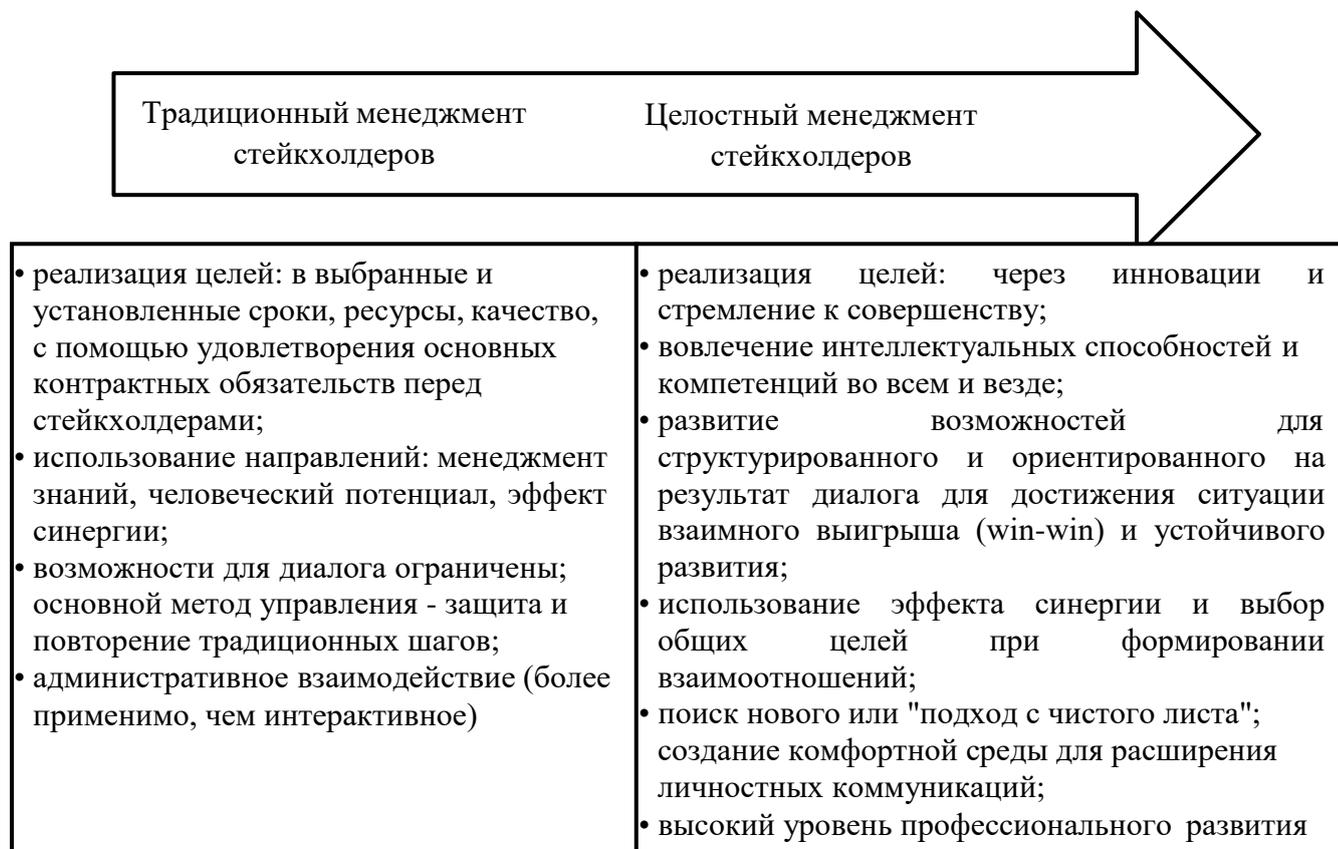
Результаты исследования, в частности, изучение теории заинтересованных сторон и ее развития в настоящее время, анализ взаимоотношений российских компаний со стейкхолдерами и тенденции развития корпоративной социальной ответственности в России и за рубежом, свидетельствуют о необходимости систематизации процесса управления взаимоотношениями со стейкхолдерами.

На основании полученных результатов компания будет иметь возможность своевременно скорректировать стратегию взаимодействия для снижения возможных рисков влияния социально-экономических, политических и прочих факторов внешней среды на деятельность компании, а также влияния со стороны стейкхолдеров.

Понятийное определение механизма управления ключевыми стейкхолдерами предложено в параграфе 1.3 и сводится к мнению, что механизм управления стейкхолдерами – это целенаправленный процесс управления взаимоотношениями со стейкхолдерами. Возникает вопрос, в какой форме должен быть сформирован процесс взаимодействия со стейкхолдерами. Необходимость разработки механизма управления стейкхолдерами обусловлена требованиями окружающей среды в отношении социальной ответственности компаний и учета интересов широкого круга заинтересованных лиц. Механизм управления ключевыми стейкхолдерами включает выбор ключевых стейкхолдеров (далее – КС) и организацию управления взаимоотношениями с ними, включая выявление их интересов и влияния, выбор мероприятий и каналов взаимодействия, оценку результатов взаимодействия.

Выстраивание механизма управления заинтересованными сторонами

предполагает переход к целостному (холистическому) менеджменту стейкхолдеров, представленному на рисунке 18



Источник: составлено на основе [81].

Рисунок 18 – Требования к системе управления отношениями со стейкхолдерами

Переход от традиционного менеджмента к инновационному типу связан с глобализацией и информатизацией общества, появлением новых технологий и инновациями, увеличением мобильности отраслевых структур и усилением конкуренции на глобальном уровне, усилением внутриотраслевой интеграции. В частности, в современных организациях происходят такие изменения и инновации, как виртуализация ресурсов, концентрация внимания организаций на ключевых компетенциях, передача некоторых функций на аутсорсинг (внешним подрядчикам), появление новых форм организаций: сетевая, виртуальная.

На рисунке 19 представлены элементы механизма управления ключевыми стейкхолдерами корпорации: цель, задачи, функции, принципы, нормативно-правовое регулирование, организационная структура управления, объект механизма управления, методы и инструменты механизма.

Цель	
Обеспечение результативности деятельности компании при взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами, повышение стоимости бизнеса, достижение положительной репутации компании и ее устойчивого развития	
Задачи	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ обеспечение достижения компанией стратегических целей деятельности; ✓ повышение эффективности принимаемых в компании управленческих решений; ✓ определение ключевых для компании стейкхолдеров; ✓ создание ценностей для всех стейкхолдеров; ✓ снижение рисков компании, связанных с негативно настроенными стейкхолдерами 	
Субъект	Объект
Совет директоров (включая Советы директоров ДЗО), Правление, департамент по КСО (если есть), рабочая группа, департаменты по направлениям, менеджмент по КСО и устойчивому развитию	Ключевые стейкхолдеры компании, выявленные в результате их идентификации (применяется алгоритм идентификации рис.8)
Нормативно-правовые основы взаимодействия	
Законодательные нормы; кодексы; международные, национальные и отраслевые стандарты, регулирующие взаимодействие с отдельными категориями стейкхолдеров; корпоративные положения и документы	
Функции	Принципы
<ul style="list-style-type: none"> ✓ целеполагание ✓ планирование и организация взаимодействия ✓ регулирование взаимоотношений ✓ балансирование интересов компании и стейкхолдеров 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ сотрудничества стейкхолдеров ✓ вовлечения стейкхолдеров ✓ ответственности участников ✓ сложности взаимоотношений ✓ непрерывности создания стоимости ✓ создания конкуренции
Методы (экономические, организационные, административные, социальные)	
Инструменты (внутренние документы компании, например, стратегия, положения о советах и пр.; правила и процедуры, каналы взаимодействия)	

Источник: разработано автором.

Рисунок 19 – Элементы механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании

Целью механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании является обеспечение эффективности взаимодействия компании с заинтересованными сторонами с целью решения таких стратегических задач, как формирование устойчивого и сбалансированного развития компании.

Предлагаемый механизм управления ключевыми стейкхолдерами имеет ряд принципов, дополняющих предложенные М. Кларксоном принципы процесса взаимодействия со стейкхолдерами, которые рассмотрены в главе 1:

– сотрудничество стейкхолдеров, предполагающее совместное удовлетворение потребностей и интересов друг друга на основании добровольных, как правило, неформализованных соглашений; вовлечение стейкхолдеров в процесс деятельности, в частности, речь идет о заказчиках,

поставщиках, сотрудниках, обществе в целом, т.е. о стейкхолдерах прямого и опосредованного влияния;

– ответственность участников взаимодействия, в частности, стейкхолдеров, которые должны понимать свою ответственность за последствия реализуемых ими действий и иметь возможность, в случае негативных последствий, нивелировать их; менеджмент компании создает атмосферу доверия и лояльности, что является основой для устойчивого бизнеса;

– сложность взаимоотношений в связи с человеческим фактором; данный принцип необходимо принимать во внимание всегда и везде, и он связан с тем, что все группы стейкхолдеров – это люди, действия которых основываются на самых разных точках зрения, мнениях и побуждениях;

– непрерывность создания стоимости. При построении механизма взаимодействия учитывается тот факт, что стейкхолдеры и положительные отношения с ними могут обеспечить мотивацию для развития компании, способствовать внедрению инноваций, когда заинтересованные стороны нацелены на благоприятное и ответственное взаимодействие в части выработки новых идей и инновационных решений;

– создание конкуренции. Данный принцип предполагает создание альтернативных возможностей и устранение проблем, связанных с доминирующими группами стейкхолдеров. При конкуренции создаются условия принятия множества вариантов эффективных решений, при взаимодействии с разными группами стейкхолдеров.

Анализ практики взаимодействия российских и зарубежных компаний со стейкхолдерами позволил выделить 3 типа управления взаимоотношениями со стейкхолдерами: централизованный, децентрализованный и смешанный тип управления. Пример централизованного управления представлен на рисунке 20.



Источник: разработано автором.

Рисунок 20 – Организационная структура централизованного управления ключевыми стейкхолдерами компании

Согласно представленной структуре централизованное управление ключевыми стейкхолдерами предполагает наличие в компании департамента по КСО или рабочей группы в качестве управляющего органа взаимоотношениями со стейкхолдерами. Департамент по КСО или рабочая группа подчиняются правлению и президенту. В случае, когда компания является холдинговой структурой и имеет в своем составе ряд ДЗО, в процесс управления стейкхолдерами должны включаться представители ДЗО. Реализация механизма централизованного управления имеет ряд характеристик:

- определение ключевых стейкхолдеров компании осуществляется с применением совокупности критериев и методов оценки;
- цели управления стейкхолдерами, выбор стратегии взаимодействия и наиболее подходящих инструментов взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами взаимосвязаны;

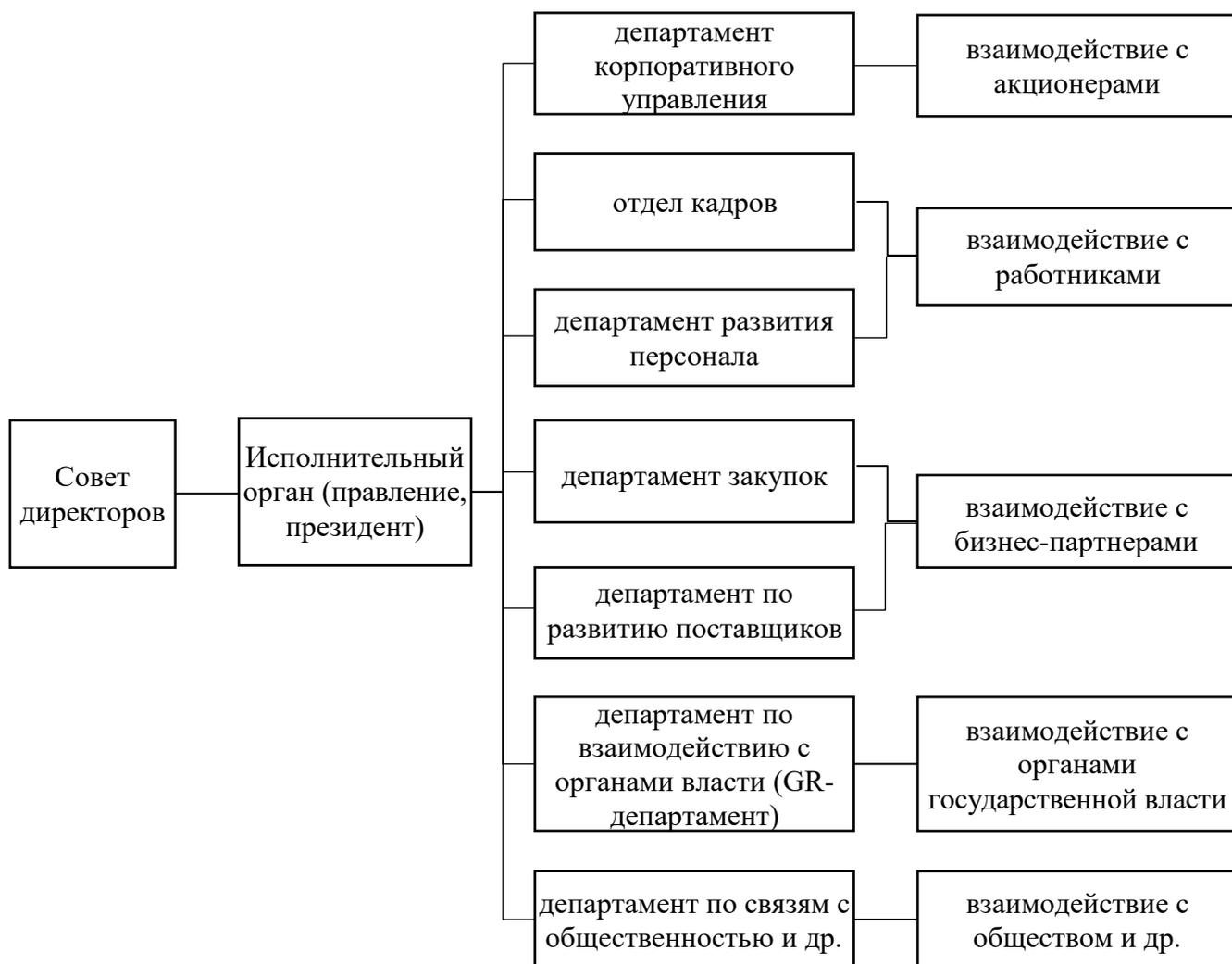
- осуществляется поддержка информационной открытости компании со стороны ее стейкхолдеров, понимание стейкхолдерами деятельности компании и решений, которые она принимает в отношении стейкхолдеров;

- четкая зависимость внедрения механизма управления ключевыми стейкхолдерами в компании с достижением целевых установок по направлениям, поэтапное решение наиболее существенных вопросов ключевых стейкхолдеров и постоянная обратная связь по результатам удовлетворенности стейкхолдеров;

- централизованное управление стейкхолдерами ведет к минимизации рисков неудовлетворенности стейкхолдеров, так как выстраивает порядок удовлетворения интересов стейкхолдеров и способствует достижению целей деятельности, связанных с управлением взаимоотношениями с теми или иными стейкхолдерами.

Децентрализованное управление осуществляется в компаниях, где в организационной структуре отсутствует подразделение, отвечающее за КСО в компании и нет должности вице-президента по КСО; как правило, взаимодействие осуществляется разными департаментами в рамках их полномочий (департаментом по работе с инвесторами и акционерами, по работе с персоналом, департаментом по взаимодействию с органами государственной власти; отделом рекламы; департаментом закупок и другие). Децентрализованное управление стейкхолдерами в основном распространено в компаниях, где в организационной структуре не предусмотрены отдельные подразделения, отвечающие за управление стейкхолдерами.

Пример децентрализованного управления стейкхолдерами представлен на рисунке 3.4.



Источник: разработано автором.

Рисунок 21 – Организационная структура децентрализованного управления стейкхолдерами компании

В случае децентрализованного управления определение ключевых стейкхолдеров затрудняется отсутствием независимой оценки, своевременной информации об изменениях поведения стейкхолдеров и взаимоотношений с ними. В таких компаниях структурные подразделения отвечают за взаимодействие со стейкхолдерами в пределах своих компетенций, например, отдел продаж занимается взаимодействием со стейкхолдерами-покупателями, департамент управления персоналом регулирует взаимоотношения с работниками. В связи с отсутствием координатора по управлению ключевыми стейкхолдерами в виде рабочей группы или департамента по КСО, цели взаимодействия с разными стейкхолдерами могут быть не согласованы между собой, может отсутствовать

стратегическое понимание того, какую стратегию и инструменты взаимодействия выбрать в том или ином случае. Система риск-менеджмента при децентрализованном управлении стейкхолдерами может не учитывать риски, связанные с неудовлетворенностью стейкхолдеров, так как в случае отсутствия единой методики взаимодействия и оценки интересов стейкхолдеров могут быть не своевременно выявлены ключевые стейкхолдеры, их интересы и не своевременно решены существенные для них вопросы. Но, тем не менее, децентрализованное управление стейкхолдерами способствует быстрому принятию управленческих решений без согласования с высшим руководством компании, в пределах своих компетенций.

Сравнительная характеристика типов управления заинтересованными сторонами представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Сравнительная характеристика типов управления стейкхолдерами

Тип	Плюсы	Минусы
Централизованный	Наличие единой стратегии; контроль процесса реализации плана взаимодействия; стандартизация; отсутствие дублирования функций	Негибкость системы управления; затянутость процессов согласования и принятия решений; отсутствие в управлении узкоспециализированных работников
Децентрализованный	Взаимодействие отдельными структурными подразделениями со стейкхолдерами по конкретным направлениям (специфики деятельности); эффективность и оперативность принятия решений; гибкость	Отсутствие единой стратегии взаимодействия; дублирование функций; экономическая неэффективность проводимых мероприятий
Смешанный	Наличие единой стратегии; взаимосвязь рабочей группы и департаментов по направлению; координация процесса взаимодействия со стейкхолдерами на каждом этапе; оперативная корректировка плана взаимодействия, повышение удовлетворенности стейкхолдеров благодаря квалифицированному взаимодействию и др.	Может применяться в основном только в крупных компаниях, имеющих необходимые департаменты по направлениям взаимодействия со стейкхолдерами

Источник: составлено автором.

По нашему мнению, на основе анализа, выявления плюсов и минусов всех трех типов управления, встречающихся на практике, целесообразно использование смешанного типа управления стейкхолдерами корпорации. Смешанный тип управления представлен на рисунке 3.5.



Источник: разработано автором.

Рисунок 22 – Организационная структура смешанного типа управления стейкхолдерами компании

Совет директоров утверждает стратегию КСО. В качестве координатора, обеспечивающего реализацию стратегии взаимодействия компании со стейкхолдерами, выступает рабочая группа. Непосредственно, план взаимодействия со стейкхолдерами реализуют департаменты по направлениям в рамках своих полномочий. В отдельных корпорациях функционал контроля и координации может возлагаться на одного из вице-президентов компании. Плюсами смешанного типа управления являются: наличие единой стратегии управления всеми стейкхолдерами компании, взаимодействие со стейкхолдерами

в рамках утвержденного плана осуществляется отдельными подразделениями по каждому направлению, рабочая группа или департамент по КСО координирует процесс реализации плана и корректирует его и др.

Предложенный механизм дает возможность более детально и стратегически подойти к рассмотрению окружающих компанию стейкхолдеров и позволяет компаниям избегать расходов на действия, которые являются несущественными с точки зрения стейкхолдеров и повысить эффективность от проводимых мероприятий.

Таким образом, по нашему мнению, смешанный тип управления является наиболее эффективным в настоящее время, и его принципы легли в основу предлагаемого механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании. Такой механизм даст возможность более детально подойти к рассмотрению окружающих компанию стейкхолдеров и необходимости учета их интересов в своей деятельности, что в последующем, положительно скажется на достижении компанией поставленных целей и планируемых результатов деятельности. Это позволит компаниям избегать расходов на действия, которые являются несущественными с точки зрения стейкхолдеров и повысить эффективность от проводимых мероприятий. Совет директоров утверждает механизм управления ключевыми стейкхолдерами и методические рекомендации по управлению ими, которые распространяются на группу компаний холдинга. Советы директоров ДЗО утверждают положение по взаимодействию со стейкхолдерами. Рабочая группа осуществляет сбор информации о взаимодействии со стейкхолдерами по ДЗО и консолидирует полученные данные. Направления взаимодействия и план мероприятий, разработанный рабочей группой, утверждается советом директоров, исполнение контролируется Правлением компании.

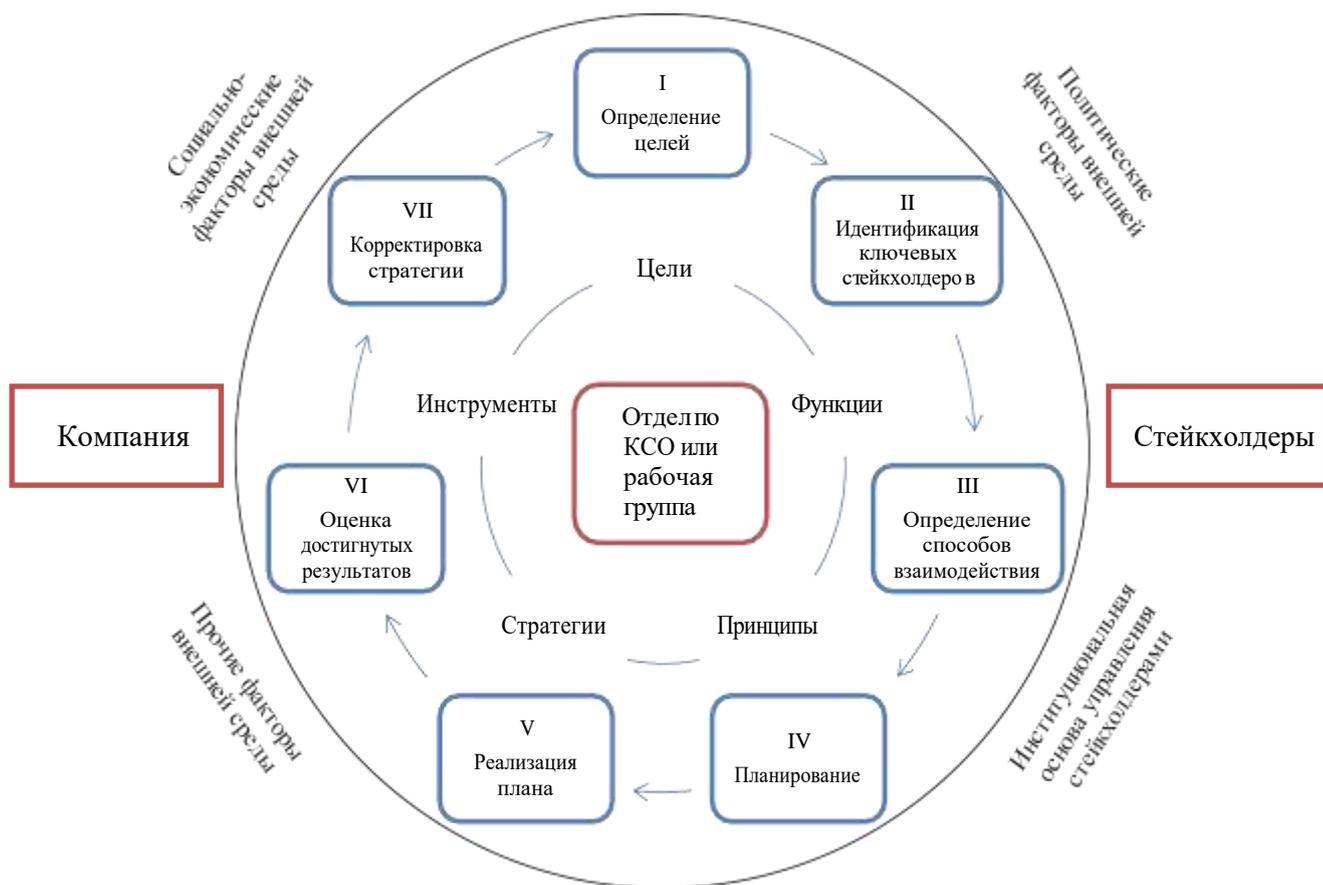
В таблице 3.2 представлены этапы реализации механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании.

Таблица 3.2 – Этапы реализации механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании

Этапы	Реализация механизма
I – Определение целей	Определение целей управления стейкхолдерами для организации (с учетом цели, стратегий компании, политики в области КСО)
II – Выбор ключевых стейкхолдеров	Анализ внутреннего и внешнего окружения, формирование базы стейкхолдеров, анкетирование стейкхолдеров и менеджмента, экспертная оценка и выбор ключевых стейкхолдеров, определение требований стейкхолдеров, которые компания будет удовлетворять, составление карты существенных вопросов
III – Определение стратегии поведения и инструментов взаимодействия	Выбор стратегии взаимодействия: мониторинг, информирование, вовлечение, сотрудничество (см. табл. 3.2); выбор инструментов взаимодействия и каналов коммуникации (см. параграф 2.3)
IV – Планирование мероприятий	Формирование плана (графика) мероприятий, определение целевых показателей эффективности взаимодействия
V – Реализация плана	Применение инструментов взаимодействия в соответствии с выбранной стратегией, утвержденным графиком мероприятий
VI – Формирование отчетности, оценка достигнутых результатов	Подготовка нефинансовой отчетности с отражением в ней основных результатов взаимодействия, отражение показателей G4-24 – G4-27. Внутренняя оценка результативности управления взаимоотношений со стейкхолдерами менеджментом компании; оценка удовлетворенности стейкхолдеров с применением элементов социального аудита (с помощью собственных сотрудников или привлеченных экспертов). Отражение компанией в нефинансовой отчетности индикаторов результативности: количество поступивших предложений (на общественных слушаниях, диалогах, в процессе опросов) и выполнение взятых компанией обязательств; участие стейкхолдеров в подготовке нефинансовой отчетности (обратная связь)
VII – корректировка стратегии – возврат к этапу III	При необходимости изменение выбранной стратегии поведения со стейкхолдерами и инструментов взаимодействия; актуализация интересов и существенных вопросов для стейкхолдеров; составление скорректированного плана мероприятий на предстоящий период

Источник: разработано автором.

Механизм управления ключевыми стейкхолдерами можно представить в виде модели на рисунке 3.6. На процесс взаимодействия со стейкхолдерами компании оказывают влияние социально-экономические, политические и прочие факторы внешней среды, институциональная основа управления стейкхолдерами.



Источник: разработано автором.

Рисунок 23 – Модель механизма централизованного управления ключевыми стейкхолдерами организации

Механизм предполагает наличие департамента по КСО или рабочей группы, которая координирует процесс управления ключевыми стейкхолдерами. Внутренний круг представляет собой обязательные к утверждению параметры, внешний круг – этапы реализации механизма управления. Для оперативного управления стейкхолдерами преимуществом крупных компаний является наличие единой базы заинтересованных сторон с указанием основных интересов, возможных инструментов взаимодействия и каналов связи, контактов с ними.

Согласно российской практике в функции департамента по КСО входит не только обеспечение соблюдения требований в области социальной ответственности, но и также, анализ и оценка взаимоотношений со стейкхолдерами, подготовка нефинансовой отчетности, вопросы взаимоотношений со стейкхолдерами. Данный департамент или несколько профильных отделов работают в качестве координатора процесса

управления ключевыми стейкхолдерами (так, взаимодействием с сотрудниками занимается отдел HR, с покупателями – отдел по работе с клиентами и др.). Если в компании нет ответственного подразделения за взаимодействие со стейкхолдерами, компании рекомендуется организовать центр реализации функций управления взаимоотношениями с ними одним из перечисленных способов:

- путем создания департамента по взаимодействию с заинтересованными сторонами (целесообразно в крупных корпорациях с большим числом заинтересованных сторон);

- путем добавления функций управления взаимодействием существующему отделу по КСО;

- путем создания рабочей группы (1 человек – руководитель группы, остальные участники группы – сотрудники различных структурных подразделений); целесообразно включить в группу специалистов разных квалификаций от юристов до экологов, что позволит всесторонне подойти к анализу стейкхолдеров и взаимодействию с ними, принять во внимание и реагировать на узкоспециализированные интересы отдельных групп стейкхолдеров;

- передача полномочий по контролю члену Совета директоров или создание должности вице-президента по КСО и корпоративной устойчивости.

Согласно результатам анализа зарубежных компаний такие компании, как Nestlé S.A., Unilever, Philip Morris International, Deutsche Bank, Samsung electronics co. Ltd, Japan Tobacco Inc., Efes, имеют в своей структуре отдельные департаменты по КСО или отделы по устойчивому развитию компании, менеджмент которых осуществляет реализацию стратегий в области социальной ответственности и устойчивого развития. Многие из них имеют вице-президентов по КСО и/или корпоративной устойчивости. Среди российских компаний, в структуре которых функционируют подобные отделы, можно выделить: ПАО «Северсталь», Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд, ПАО «МТС», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО АНК «Башнефть», ПАО «Дикси Групп», ООО УК "ПМХ" (Промышленно-металлургический холдинг). Назначение вице-президентов по КСО в российской практике пока не применяется. Это

свидетельствует о том, что в большинстве компаний управление взаимоотношений со стейкхолдерами децентрализовано.

Результаты, которые конкретная компания ожидает достичь после внедрения механизма управления ключевыми стейкхолдерами зависят от стратегических намерений компании. Предлагаемый механизм имеет следующие конкретные результаты от его реализации на практике:

- рост продаж;
- снижение рисков;
- снижение текучести кадров;
- снижение рекламаций;
- рост положительных публикаций в СМИ;
- рост лояльности покупателей (увеличение вторичных обращений);
- достижение ключевых показателей деятельности по истечению отчетного периода и другие.

Таким образом, предлагаемый механизм управления стейкхолдерами для компании даст возможность более детально подойти к рассмотрению окружающих ее заинтересованных сторон и необходимости учета их интересов в своей деятельности, что в последующем положительно скажется на достижении компанией поставленных целей и планируемых результатов деятельности. Это позволит компаниям избегать расходов на действия, которые являются несущественными с точки зрения стейкхолдеров и повысить эффективность от проводимых мероприятий.

Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами является неотъемлемой частью эффективного риск-менеджмента в компании, в связи с чем понимание ожиданий и требований стейкхолдеров в процессе реализации предлагаемого механизма управления и удовлетворение существенных для заинтересованных сторон вопросов способствует достижению целей риск-менеджмента и служит

базой для формирования практических рекомендаций по управлению стейкхолдерами в компании.

С точки зрения риск-менеджмента в результате реализации предлагаемого механизма снижается вероятность возникновения тех или иных рисков: снижения инвестиционной привлекательности компании; снижения спроса на продукцию и услуги компании; недоверия клиентов, неудовлетворенности продукцией компании; сбоя в поставках; использования в производстве некачественного сырья и материалов; появления недобросовестных поставщиков; возникновения жалоб со стороны работников компании (неудовлетворенность условиями труда, оплатой труда); текучести кадров; проведения забастовок; несоблюдения сроков сдачи отчетности дочерними обществами, и как следствие, несоблюдение сроков сдачи консолидированной отчетности компании; несогласованности действий и позиций среди группы компаний, недопонимания стратегических целей и задач, поставленных перед корпорацией; несоблюдения законодательства; неполучения лицензий, разрешений и других действий со стороны органов государственной власти; жалоб со стороны местных сообществ государственным органам; снижения поддержки общественными организациями; снижению рисков нарушения договорных условий со стороны стейкхолдеров и другие.

В рамках управления ключевыми стейкхолдерами компании, в частности, в области взаимодействия с регулируемыми органами рекомендуется организовать функцию комплаенса для снижения риска несоблюдения законодательства. Например, с целью предупреждения и недопущения коррупционных действий в компаниях, которые зарегистрированы на американских биржах и попадают под действие закона FCPA (англ. Foreign Corrupt Practices Act – Федеральный закон США о борьбе с коррупцией в международной деятельности). Комплаенс-менеджеры управляют взаимоотношениями с такими стейкхолдерами с целью снижения возможных рисков для компании, осуществляют постоянный контроль данной области. Кроме того, могут быть организованы и другие функции в области снижения рисков взаимодействия со стейкхолдерами, например, функция контроля за своевременной оплатой налогов и сборов компанией и ее дочерними

обществами с целью снижения риска несоблюдения налогового законодательства. Предложенный механизм управления ключевыми стейкхолдерами компании позволяет добиться повышения доверия к компании, ее репутации, прозрачности деятельности, что положительно влияет на устойчивое развитие компании за счет снижения рисков противодействия компании со стороны ее стейкхолдеров, и, в конечном счете, на капитализацию компании.

2.4.2. Алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров компании

Теоретические аспекты концепции заинтересованных сторон, основы теории менеджмента и анализ практики существующих взаимоотношений российских компаний со стейкхолдерами позволяют сделать вывод о недостаточной разработанности методических рекомендаций, инструкций или правил определения ключевых стейкхолдеров и порядка взаимодействия с ними. В настоящее время не систематизированы подходы к идентификации стейкхолдеров. Это приводит к искажению результатов классификации стейкхолдеров в разных компаниях. Акцентирование внимания на определенных группах ключевых стейкхолдеров, наиболее важных для деятельности компаний позволит достичь целей взаимодействия и целей деятельности бизнеса. Ключевые стейкхолдеры компании определяются путем идентификации и ранжирования выявленных в результате анализа заинтересованных сторон. В настоящее время не разработана единая методика, по которой российские компании должны проводить анализ стейкхолдеров, но есть определенные рекомендации в зарубежных стандартах взаимодействия со стейкхолдерами. Процесс идентификации ключевых стейкхолдеров может быть представлен в виде алгоритма, представленного на рисунке 3.7.



Источник: разработано автором.

Рисунок 24 – Алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров корпорации

Алгоритм включает 5 этапов, которые предлагается реализовать для определения ключевых стейкхолдеров и ключевых требований и ожиданий стейкхолдеров для выстраивания в дальнейшем с ними взаимодействия. Согласно алгоритму стейкхолдер является ключевым в случае, когда его интересы и ожидания являются первостепенными для компании в данном периоде.

Первый этап связан с анализом внешнего и внутреннего окружения организации для выявления стейкхолдеров. Результаты анализа окружения могут быть отражены с помощью карты стейкхолдеров, определяющей стейкхолдеров прямого и опосредованного влияния, предложенной в главе 1 на рисунке 1.3. Анализ проводится с использованием методов наблюдения, таких, как анализ

опубликованных в информационных источниках материалов по взаимодействию со стейкхолдерами в компаниях отрасли, конференции, анализ опыта взаимодействия компании со стейкхолдерами, опросы экспертов, менеджмента компании, сотрудников и других лиц. В рамках данного этапа формируется информационная база, включающая список заинтересованных сторон с указанием средств обратной связи, так как вовлечение в деятельность компании стейкхолдеров будет происходить, в том числе, и посредством имеющихся каналов связи, поэтому единая база станет информационной платформой для взаимодействия со стейкхолдерами.

Второй этап заключается в выборе влиятельных и важных групп стейкхолдеров. Оценка проводится менеджментом компании или экспертами по двум показателям: «поддержка/противодействие» и «степень влияния», а также, по критериям значимости и власти. В основе предлагаемой системы оценки – предложенная методика анализа стейкхолдеров проекта [133]. В рамках алгоритма идентификации стейкхолдеров компаниями, целесообразно адаптировать предложенную методику для проектов в компании. На данном этапе необходимо ранжировать стейкхолдеров по степени поддержки и влиятельности одним из методов экспертной оценки. В случае, когда речь идет о холдинговых структурах, необходимо предусмотреть участие в проводимом анкетировании, менеджмента не только управляющей компании, но и всех ДЗО.

Типовая анкета опроса менеджмента компании или экспертов по выявлению ключевых стейкхолдеров, представленная в приложении В, содержит вопросы для ранжирования стейкхолдеров по критериям «степень влияния» и «поддержка/противодействие».

Итоговая оценка стейкхолдера (F_k) по данной методике может быть рассчитана по формуле (1):

$$F_k = \sum_{i=1}^n \frac{(x_i + y_i)}{2}, \quad (1)$$

где k – стейкхолдер, оцениваемый по методике;

x_i – средний балл по показателю «поддержка/противодействие», имеющий

числовое значение $-5 < x < 5$, полученный как среднее арифметическое значение баллов среди i -ых опрошенных экспертов/менеджеров компании;

y_i – средний балл по показателю «сила влияния», имеющий числовое значение $0 < y < 5$, полученный как среднее арифметическое значение баллов среди i -ых опрошенных экспертов/менеджеров компании;

$i=1, 2, \dots, n$ – количество экспертов/менеджеров, оценивших k -ого стейкхолдера по показателям.

На третьем этапе определяются ключевые стейкхолдеры из общего окружения компании. Данный этап обобщает основные итоги первого и второго этапов, экспертным путем стейкхолдеры ранжируются по критериям значимости для компании, влияния на деятельность компании, поддержки или противодействия устойчивому развитию компании. По результатам реализации этапа получается список ключевых стейкхолдеров для дальнейшего их анкетирования. Те стейкхолдеры, которые по результатам данного этапа не попали в список ключевых заинтересованных сторон в текущий период времени, остаются в базе стейкхолдеров (составленной на первом этапе) и могут быть включены в список ключевых стейкхолдеров в следующем периоде.

Четвертый этап связан с выявлением интересов, ключевых ожиданий и требований стейкхолдеров с помощью их анкетирования. Ключевым стейкхолдерам направляется уточненная анкета, в результате заполнения которой, компания получает список интересов, ожиданий и требований стейкхолдеров в отношении деятельности компании. На этом этапе целесообразно проведение встреч со стейкхолдерами для обсуждения и выявления наиболее важных для них интересов. Результат данного этапа: информационная таблица, содержащая основные интересы и ожидания стейкхолдеров в отношении компании.

Пятый этап включает выбор экспертами тех ожиданий или требований стейкхолдеров, которые компания будет удовлетворять в текущем периоде: составляется карта существенных вопросов или ожиданий с использованием многомерной матрицы Эйзенхауэра, пример применения которой представлен по ПАО «ОАК» в данном параграфе. Ключевое требование по результатам данного

этапа включается в программу мероприятий по решению существенных вопросов, не ключевое требование остается в базе и может включаться в список ключевых ожиданий в следующем периоде.

Согласно проведенному исследованию, результаты которого представлены в главе 2, карту существенных вопросов с использованием критериев значимости для компании и стейкхолдеров публикуют большинство компаний – 52% (26 из 50 рассмотренных). Но подходы к определению ключевых вопросов разные.

Методика определения приоритетных направлений взаимодействия со стейкхолдерами с помощью составления карты существенных вопросов стейкхолдеров с использованием многомерной матрицы Эйзенхауэра применяется на пятом этапе алгоритма. 34-й президент США Дуайт Эйзенхауэр предложил инструмент, используемый для управления временем и расставления приоритетов по определенному вопросу по тому или иному критерию. Матрица представляет собой двумерную матрицу с критериями срочности и важности. Соответственно, в зависимости от оценки каждой задачи по данным критериям получается итоговая матрица со следующим описанием: 1) срочно и важно; 2) срочно, но не важно; 3) важно, но не срочно; 4) не срочно и не важно. В матрицу рекомендуется добавить критерий стоимости ресурсов, необходимых для удовлетворения интересов стейкхолдеров.

По результатам анкетирования ключевых стейкхолдеров компании на четвертом этапе и с учетом рекомендаций стандарта GRI G4 составляется карта существенных вопросов с использованием критериев значимости вопроса для стейкхолдера, значимости и важности для компании, а также срочности решения вопроса. На данном этапе, также, проводится приоритизация стейкхолдеров по критериям поддержки/противодействия, силы влияния, значимости и срочности существенных вопросов.

Критерий «Значимость» (Z_i) для стейкхолдера и для компании рассчитывается по формуле (2):

$$Z_i = \frac{\sum_{k=1}^n z_{k+} + \sum_{c=1}^n z_c}{2}, \quad (2)$$

где f – существенный вопрос, подлежащий оценке по данному критерию;

Z_k – балл f -ого вопроса по критерию «значимость», выставленный экспертной группой компании; показатель имеет значение от 1 до 10 баллов, где 1 балл – наименее значимый вопрос для компании по мнению экспертов, 10 баллов – наиболее значимый вопрос;

Z_c – средний балл f -ого вопроса по критерию «значимость», выявленный в результате проведенного анкетирования или интервью стейкхолдеров компании (средний балл, выставленный стейкхолдерами по выбранным вопросам); показатель имеет значение от 1 до 10 баллов, где 1 балл – наименее значимый вопрос для стейкхолдера, 10 баллов – наиболее значимый вопрос;

$i=1, 2, \dots, n$ – количество экспертов/менеджеров, оценивших f -ый вопрос по показателю;

$j=1, 2, \dots, m$ – количество стейкхолдеров, оценивших f -ый вопрос по показателю.

Критерий «Срочность» (C_i) определяется по формуле (3):

$$C_i = \frac{\sum_{j=1}^m C_{ij}}{m}, \quad (3)$$

где f – вопрос, оцениваемый по критерию «срочность»;

C – балл, выставленный n -ым экспертом по оцениваемому f -ому вопросу; критерий имеет значения от 1 до 10 баллов, где 1 балл – наименее срочный вопрос по мнению экспертной группы, 10 балл – вопрос с наибольшей срочностью;

$i=1, 2, \dots, n$ – количество экспертов, оценивших f -ый вопрос.

Полученные результаты по показателям «Значимость» для стейкхолдера и компании и «Срочность» решения вопроса ранжируются в соответствии с полученными результатами по каждому вопросу.

По результатам оценки ожиданий стейкхолдеров по указанным критериям строится карта существенных вопросов стейкхолдеров, пример которой представлен на рисунке 5. С целью выявления приоритета выявленных существенных вопросов при планировании мероприятий по их решению с учетом определенного бюджета, рекомендуется построить матрицу определения

приоритета существенных вопросов с добавлением оценки по критерию «ресурсы».

Итоговый индекс, позволяющий ранжировать все выявленные существенные вопросы, рассчитывается по формуле (4):

$$I_f = Z_f \times C_f, \quad (4)$$

где f – вопрос, оцениваемый по методике;

Z_f – выявленный балл по критерию «значимость» по f -ому вопросу;

C_f – выявленный балл по критерию «срочность» по f -ому вопросу.

Полученный индекс по каждому f -ому вопросу ранжируются по убыванию; 10 существенных вопросов, имеющих максимальные значения индекса, являются наиболее приоритетными для компании; индексы 10-ти существенных вопросов заносятся в матрицу распределения ресурсов с целью выбора наиболее оптимального мероприятия, которая представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Матрица распределения ресурсов, необходимых для реализации мероприятий по решению существенных вопросов стейкхолдеров компании

Индекс	Наименование вопроса	Мероприятие	Ресурсы
I_1	Существенный вопрос 1 (СВ ₁)	Мероприятие по СВ ₁ (количество мероприятий от 1 до n^*)	Ресурсы по мероприятию 1 по СВ ₁ ... Ресурсы по мероприятию n по СВ ₁
I_2	Существенный вопрос 2 (СВ ₂)	Мероприятие по СВ ₂ (количество мероприятий от 1 до n)	Ресурсы по мероприятию 1 по СВ ₂ ... Ресурсы по мероприятию n по СВ ₂
...
I_{10}	Существенный вопрос 10 (СВ ₁₀)	Мероприятие по СВ ₁₀ (количество мероприятий от 1 до n)	Ресурсы по мероприятию 1 по СВ ₁₀ ... Ресурсы по мероприятию n по СВ ₁₀
* Примечание – n – количество мероприятий может варьироваться от 1 до n , где n – любое целое число; по каждому мероприятию необходимо определить объем ресурсов для его реализации (в рублях)			

Источник: разработано автором.

В результате заполнения всех столбцов таблицы компания получает ранжированный по значимости и срочности список вопросов стейкхолдеров и

соответствующие их решению варианты мероприятий с определенными затратами на их реализацию. По выявленным ключевым направлениям формируется план взаимодействия со стейкхолдерами. Экономический эффект от применения алгоритма идентификации ключевых стейкхолдеров заключается в том, что таким образом оптимизируются затраты на мероприятия по взаимодействию со стейкхолдерами.

План мероприятий разрабатывается департаментом по КСО или рабочей группой. Количество мероприятий по каждому существенному вопросу не ограничено, по каждому предлагаемому мероприятию заполняется столбец «ресурсы». В результате заполнения всех столбцов таблицы компания получает ранжированный по важности и срочности список вопросов стейкхолдеров и соответствующие их решению варианты мероприятий с определенными затратами на их реализацию. Такой подход к удовлетворению интересов стейкхолдеров позволит эффективно распределить затраты компании на наиболее существенные вопросы, своевременное решение которых является фактором достижения целей компании и ее развития. Следует отметить, что предлагаемый алгоритм является неотъемлемой частью процесса управления стейкхолдерами.

Экономический эффект от применения алгоритма идентификации ключевых стейкхолдеров заключается в том, что на основании данных исследования мнения менеджмента компании о взаимоотношениях со стейкхолдерами, ожиданий и требований основных стейкхолдеров, их экспертного ранжирования по критериям значимости, влияния и стоимости удовлетворения интересов оптимизируются затраты на мероприятия по взаимодействию со стейкхолдерами. Взаимодействие осуществляется в соответствии с выбранной стратегией, минимизируются убытки от возможного негативного влияния стейкхолдеров на компанию и репутацию компании на рынке, что влияет на отношение окружающих стейкхолдеров, в том числе, клиентов, высококвалифицированных работников, инвесторов и других.

Предложенная методика апробирована в ПАО «ОАК». Как уже было сказано в главе 2, компания не публикует нефинансовую отчетность, в годовой

отчетности информация о стейкхолдерах представлена разрозненно, нет списка стейкхолдеров, отсутствует карта существенных вопросов. В ходе исследования были розданы анкеты менеджменту среднего и высшего звена ПАО «ОАК», в том числе, представителям дочерних обществ компании (50 анкет). Получено 30 анкет от менеджмента компании, 10 из которых – представители управляющей компании, 15 – представители ДЗО ООО «ОАК-Закупки» в разных направлениях деятельности (закупки, логистика, управление качеством на предприятиях, реинжиниринг бизнес-процессов), 1 – представители ДЗО «ООО ОАК-Центр комплексирования», 2 – представители ДЗО ПАО «Корпорация «Иркут», 2 – представители ДЗО ПАО «Туполев». В результате данного исследования получены данные, представленные в таблицах 3.5 – 3.7, а также в приложении Г. Результаты оценки по показателям «поддержка/противодействие» и «степень влияния» в ПАО «ОАК» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Оценка стейкхолдеров по показателям «Степень поддержки/противодействия» и «Сила влияния»

Группа стейкхолдеров	Средний балл по показателю «поддержка/противодействие»	Средний балл по показателю «сила влияния»
Внутренние стейкхолдеры		
Акционеры	5	5
Менеджмент	4,2	4,9
Сотрудники	3,6	4,1
ДЗО	2	5
Внешние операционные стейкхолдеры		
Заказчики/клиенты	3,8	5
Деловые партнеры	4,5	4,1
Инвесторы	5	5
Внешние контролирующие, регулирующие и прочие внешние стейкхолдеры		
Органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации	4,5	5
Некоммерческие организации, общественные ассоциации и союзы	3,7	2
Конкуренты	1,3	4,5
Кредитные организации	4	4
Местные сообщества	3	2,5
Средства массовой информации	0	4
Научное сообщество	2	2
Население	0	1

Источник: составлено автором.

Как видно из таблицы, высокую поддержку и влияние оказывают

акционеры и инвесторы, менеджмент компании и органы государственной власти. В частности, среди внутренних стейкхолдеров, кроме акционеров и менеджмента, высокую степень влияния имеют дочерние и зависимые общества, которые в настоящее время не обеспечивают полную поддержку централизации авиационной отрасли. В каждом ДЗО за долгое время самостоятельной работы сложились свои принципы деятельности, в том числе, принципы взаимодействия со стейкхолдерами, инструменты и политика взаимоотношений с ними. Но в связи с необходимостью такой централизации существует проблема налаживания внутригрупповых отношений в компании. Достаточно сильное влияние на компанию оказывают средства массовой информации, представляющие информацию о продукции и компании в целом широкой общественности, но они имеют наименьший показатель «поддержки/противодействия» компании.

Определены ключевые стейкхолдеры ПАО «ОАК»: акционеры, инвесторы, ДЗО ПАО «ОАК», бизнес-партнеры, заказчики/клиенты, сотрудники, органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации. Было выявлено мнение менеджмента об интересах стейкхолдеров и инструментах взаимодействия. Для получения достоверной информации об ожиданиях стейкхолдеров, необходимо их анкетирование и экспертная оценка результатов опроса мнений менеджмента и стейкхолдеров. На основе опроса менеджмента корпорации, внутренних стейкхолдеров и анализа отчетности выявлены основные интересы внутренних или внутригрупповых стейкхолдеров, внешних стратегических и операционных стейкхолдеров, внешних регулирующих и контролирующих стейкхолдеров, прочих внешних заинтересованных сторон, представленные в таблицах 3.5 – 3.7.

Таблица 3.5 – Интересы внутренних стейкхолдеров ПАО «ОАК»

Стейкхолдеры	Интересы/мотивы
Акционеры	
Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом	Конкурентоспособность отечественной авиационной отрасли в мире; повышение обороноспособности страны; создание новых рабочих мест; инновационная техника в области авиации
ГК «Внешэкономбанк»	Дивиденды; капитализация; репутация
Частные акционеры	Дивиденды; капитализация; эффективность и надежность вложений
Менеджмент	
Правление ПАО «ОАК»	Полномочия; вознаграждение; статус; доверие акционеров; самостоятельность принятия решений и управления
Менеджмент в дочерних и зависимых обществах	Независимость в управлении обществом; самостоятельность принятия решений; поддержка со стороны управляющей компании
Сотрудники корпорации	
Руководители, специалисты, служащие	Привлекательный социальный пакет; возможности профессионального и карьерного роста; обучение; премиальная составляющая заработной платы; статус
Основные производственные рабочие	Привлекательный социальный пакет; безопасность и охрана труда; достойный уровень оплаты труда; режим работы
Разработчики, инженерные специалисты	Привлекательный социальный пакет; достойный уровень оплаты труда; реализация научного потенциала; простор для проведения исследований и разработок
Летный персонал	Достойный уровень оплаты труда; надежность воздушных судов; репутация производителя; организация обучения; качество продукции, социальный пакет и др.
Дочерние и зависимые общества	
ПАО «Компания «Сухой», АО РСК «МиГ», АО «Аэрокомпозит» и другие ДЗО	Самостоятельность; господдержка проектов; финансирование; реализация продукции на мировой рынок; организация управления и взаимодействия между ДЗО

Источник: составлено автором.

В таблице 3.5 показаны результаты исследования, проводимые в форме опроса менеджмента управляющей компании и представителей ДЗО по вопросу интересов внутренних стейкхолдеров при взаимодействии. Менеджмент компании считает, что удовлетворение основных интересов внутренних групп стейкхолдеров удовлетворяются в полной мере, но эффективное взаимодействие между ДЗО пока не установлено, что позволяет рекомендовать компании изменить сложившиеся методы взаимодействия со стейкхолдерами-ДЗО с целью его совершенствования.

Результаты исследования интересов внешних стратегических и

операционных стейкхолдеров представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Интересы внешних стратегических и операционных стейкхолдеров ПАО «ОАК»

Стейкхолдеры	Интересы/мотивы
Заказчики	
Российские авиакомпании	Надежность самолетов; пополнение воздушного флота; репутация; более низкая, чем у конкурентов стоимость; экономия топлива; индивидуальный подход; разработка новых модификаций под требования
Иностранные авиакомпании	Привлекательная стоимость; пополнение воздушного флота; индивидуальные модификации
Лизинговые компании	Льготные условия; эффективность лизингового объекта
МЧС России	Индивидуальная компоновка салона самолета для целей авиационных поисково-спасательных работ; обеспечение оперативного реагирования на чрезвычайные ситуации
ФГБУ Специальный лётный отряд «Россия»	Индивидуальная компоновка салона; качество продукции; приобретение самолета для целей авиационных перевозок Президента Российской Федерации и других высших должностных лиц государства
Правительство Таиланда	Разработка для Правительства Таиланда бизнес-версии самолета серии SSJ-100
Прочие заказчики	Качество продукции; инновационность и конкурентоспособность авиационной техники; привлекательная стоимость; репутация; индивидуальные решения; послепродажное обслуживание
Деловые партнеры, в том числе, поставщики	
Thales (Франция), Liebherr-Aerospace (Швейцария, Германия) и другие компании, определенные сертификатом самолета	Реализация услуг, включая производственные (покраска самолета, сертификация) и непроизводственные (обучение персонала, консультационные услуги и прочие); реализация прочей продукции, работ, услуг, как производственного, так и непроизводственного характера (мебель, оргтехника, канцелярия)
Airbus (Франция)	Производство комплектующих для самолета A320 Airbus: ниш передней стойки шасси
Шэньянская самолетостроительная корпорация (КНР)	Сотрудничество на взаимовыгодных условиях; реализация своей продукции на российские самолеты
Индия	Модернизация парка самолетов МиГ-29; лицензионное производство и капитальный ремонт Су-30МКИ
Alenia Aermacchi S.p.A. (Италия)	Оптимизация управления программой SSJ-100; продвижение самолетов серии на зарубежные рынки
Инвестиционное сообщество	Эффективное вложение средств; индивидуальный подход; капитализация; репутация

Источник: составлено автором.

В процессе деятельности в корпорации сложились долгосрочные отношения с данными стейкхолдерами в связи со спецификой деятельности. В частности, взаимодействие с заказчиками осуществляется с момента разработки модификаций самолета под заказчика до послепродажного обслуживания.

Интересы регулирующих, контролирующих и прочих внешних стейкхолдеров представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Интересы регулирующих, контролирующих и прочих внешних стейкхолдеров ПАО «ОАК»

Стейкхолдеры	Интересы/мотивы
Органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации	
Федеральные органы государственной власти	Поддержка выполнения стратегических задач, поставленных государством; обеспечение безопасности и обороноспособности государства; сохранение и развитие научно-производственного потенциала авиастроительного комплекса Российской Федерации; реализация перспективных программ создания авиационной техники; поступление налогов в федеральный бюджет
Региональные и муниципальные администрации	Создание новых рабочих мест в регионе; инвестиционная привлекательность региона; поступление налогов в бюджеты
Прочие органы государственной власти	Исполнение государственных программ, федеральных целевых программ, стратегий, государственной политики
Некоммерческие организации, общественные ассоциации и союзы	
Российский проф. союз трудящихся авиационной промышленности	Обеспечение охраны труда; производственный контроль; приобретение стендов, тренажеров, проведение инструктажей по охране труда
Экологические НКО	Соблюдение экологических норм; энергосбережение и повышение энергоэффективности; повышение экологичности
Прочие НКО, общественные ассоциации и союзы	Обеспечение реализации социально-значимых программ; политика в области социальной ответственности; поддержка общества
Научное сообщество, в том числе, высшие учебные заведения	
Московский авиационный институт (МАИ)	Создание новых рабочих мест; возможности прохождения практики студентам; возможности реализации научных исследований на практике
Региональные университеты	Обеспечение рабочими местами молодых специалистов; поддержка молодых специалистов
Прочие научные организации	Целевое обучение студентов; подготовка кадрового потенциала авиационной отрасли
Средства массовой информации (СМИ)	
СМИ	Информирование о деятельности корпорации общества
Местные сообщества	
Местные сообщества	Создание новых рабочих мест; обеспечение инвестиционной привлекательности регионов
Конкуренты	
The Boeing Company, Airbus S.A.S., Embraer, Bombardier, ATR	Соглашения о партнерствах по проектам; участие в выставках и авиасалонах; участие в рейтингах и конкурсах
Кредитные организации	
АО АКБ Новикомбанк, ПАО «Банк ВТБ», ГК «Внешэкономбанк»	Возврат финансовых вложений в срок; репутация кредитной организации

Продолжение таблицы 3.7

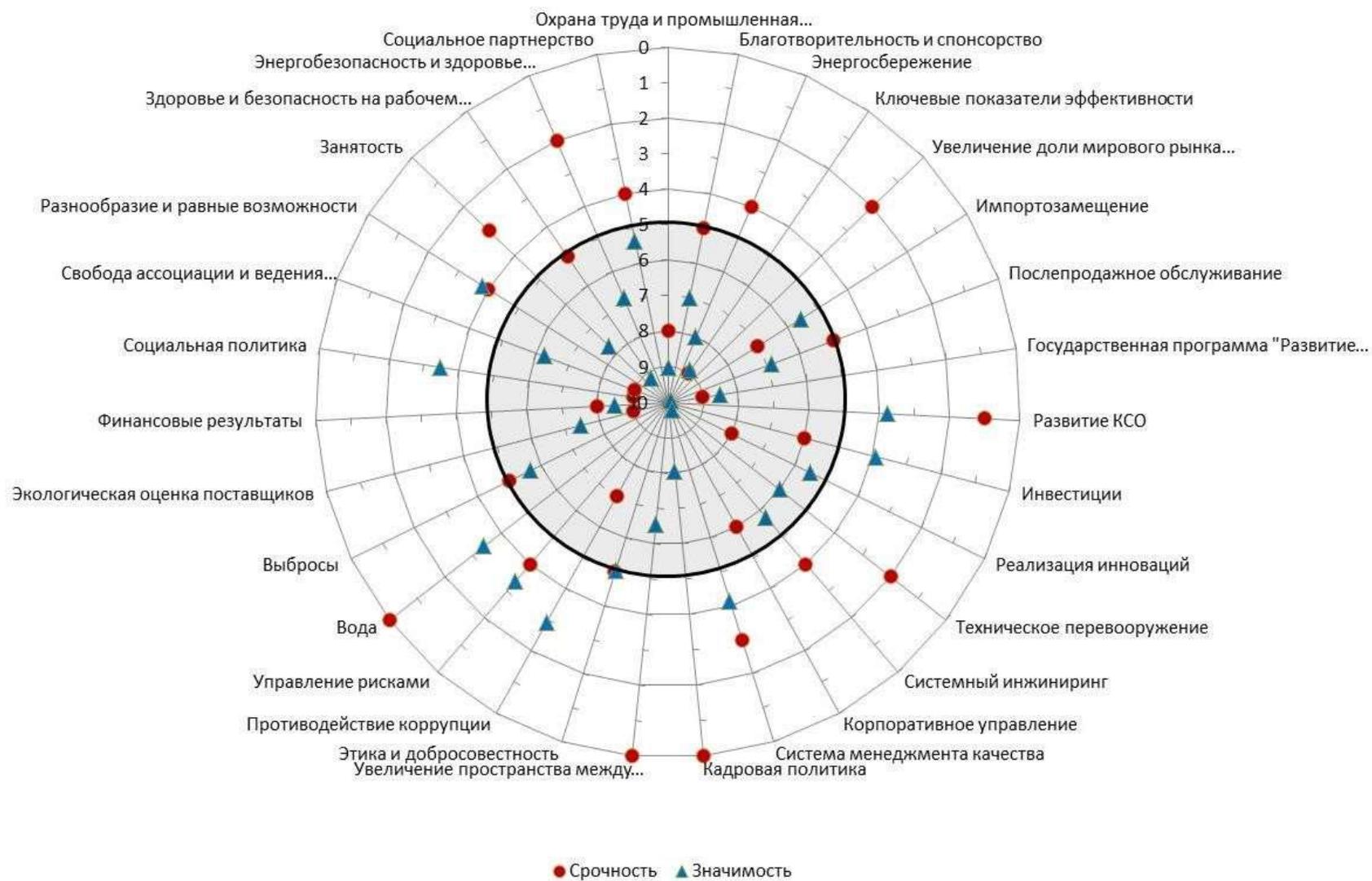
Стейкхолдеры	Интересы/мотивы
Население	Надежность воздушного судна, квалифицированный летный персонал, репутация компании-производителя, стоимость авиабилета, компоновка и удобство салона самолета

Источник: составлено автором.

Интересы стейкхолдеров, выявленные в результате опроса менеджмента ПАО «ОАК» являются базой для разработки мероприятий по решению существенных для них вопросов. Для выявления существенных вопросов стейкхолдеров компании проводится анкетирование стейкхолдеров и привлекаются эксперты из числа менеджеров компании, а также, стейкхолдеров компании для оценки выявленных вопросов по критериям, предложенным в методике.

Построена карта ключевых вопросов стейкхолдеров с использованием критериев значимости вопроса для стейкхолдера, значимости и важности для компании, а также срочности решения вопроса, представленная на рисунке 3.8.

Внутренний круг на карте объединяет все существенные вопросы деятельности компании, внешний круг представляет наименее существенные вопросы. Показатели «Значимость» и «Срочность» рассчитаны в соответствии с формулами (2) и (3) на основании результатов анкетирования менеджмента ПАО «ОАК» и анализа нефинансовой отчетности компаний Рейтинга RAEX, публикующих матрицу существенных вопросов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.8 – Карта существенных вопросов стейкхолдеров ПАО «ОАК»

Таким образом, построение карты существенных вопросов заинтересованных сторон позволяет наглядно увидеть наиболее значимые для компании и ее стейкхолдеров аспекты деятельности и требующие наиболее срочного решения. В результате, вопросы, попавшие во внутренний круг карты, заносятся в таблицу для дальнейшего формирования плана мероприятий с применением матрицы распределения ресурсов.

Существенные вопросы ПАО «ОАК» по результатам построения карты представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Существенные вопросы ПАО «ОАК» по результатам анкетирования ПАО «ОАК» и анализа отчетности ПАО «ОАК»

Заинтересованные стороны	Наименование существенного вопроса
Акционеры	Ключевые показатели эффективности (КПЭ)
	Финансовые результаты
	Корпоративное управление
	Этика и добросовестность
Инвесторы	Финансовые результаты
	Реализация инноваций
Покупатели	Экологическая оценка поставщиков
	Послепродажное обслуживание
	Системный инжиниринг
Бизнес-партнеры	Экологическая оценка поставщиков
Работники, менеджмент компании	Свобода ассоциации и ведения коллективных переговоров
	Охрана труда и промышленная безопасность
	Ключевые показатели эффективности (КПЭ)
Органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации	Государственная программа «Развитие авиационной промышленности на 2013-2025 годы»
	Реализация инноваций
	Импортозамещение
	Корпоративное управление
	Энергосбережение
	Финансовые результаты
Местные сообщества	Благотворительность и спонсорство
	Энергосбережение
	Социальное партнерство (проекты)
Некоммерческие организации, общественные ассоциации и союзы	Благотворительность и спонсорство
	Выбросы
	Этика и добросовестность
	Социальное партнерство (проекты)
Население	Благотворительность и спонсорство
	Послепродажное обслуживание

Источник: составлено автором.

Таким образом, в таблице 3.8 представлены существенные вопросы, касающиеся деятельности компании, по мнению самой компании и ее стейкхолдеров, срок ответов на которые предполагается дать в течение планового года. По результатам решения указанных вопросов в нефинансовой отчетности рекомендуется отражать статус исполнения каждого вынесенного вопроса и проводить анкетирование удовлетворенности стейкхолдеров.

Порядок удовлетворения ожиданий стейкхолдеров ранжируется в соответствии с матрицей распределения ресурсов, представленной в таблице 3.3 с целью достижения установленных ключевых показателей эффективности и устойчивого развития компании при оптимальном финансировании мероприятий. Таким образом, определяется приоритет решения того или иного существенного вопроса; компании рекомендуется сосредоточить свои усилия в решении первых 10 существенных вопросов, имеющих наибольшие индексы. Кроме того, на основании построенной матрицы с учетом вышеуказанных критериев, определяется приоритет ключевых стейкхолдеров. Для ПАО «ОАК» приоритетными ключевыми стейкхолдерами являются акционеры, инвесторы, покупатели, работники, органы государственной власти.

Полученные результаты исследования послужили базой для разработки рекомендаций российским компаниям, не имеющим политики в области КСО, списка стейкхолдеров, карты существенных вопросов и других показателей в области управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, в частности, для ПАО «ОАК» в области повышения эффективности взаимодействия со стейкхолдерами. Предложенная методика позволит компаниям своевременно выявлять новых стейкхолдеров, оценивать новые интересы стейкхолдеров и инструменты влияния, определять направления развития взаимоотношений (например, в сторону поддержки или противодействия) и в соответствии с этим, корректировать стратегию взаимодействия. Более плотная работа с ключевыми стейкхолдерами позволит компании скорректировать свое положение и сгладить возможное негативное влияние данных стейкхолдеров на компании, тем самым, добившись эффективности взаимодействия с заинтересованными сторонами в интересах успешной деятельности компании.

После истечения отчетного периода, компания проводит оценку реализованных мероприятий по решению существенных вопросов своих ключевых стейкхолдеров. Рекомендуется проводить поэтапную оценку: опрос удовлетворенности стейкхолдеров, внутренняя оценка менеджментом компании, экспертная оценка полноты решения вопросов.

Таким образом, применение алгоритма идентификации ключевых стейкхолдеров позволяет проанализировать и оценить окружение компании, определить группы стейкхолдеров, их интересы, изучить их мнение и мнение менеджмента в отношении стейкхолдеров, определить ключевые вопросы для взаимодействия. Данный процесс по определению ключевых групп заинтересованных сторон и его результаты являются одним из важных элементов механизма управления ключевыми стейкхолдерами.

2.4.3. Практические рекомендации по управлению взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами российских компаний

В основе практических рекомендаций по взаимодействию с ключевыми группами стейкхолдеров для российских компаний, лежат положения стандарта AA1000 SES – Stakeholder Engagement Standard (с англ. – Стандарт взаимодействия со стейкхолдерами), представленного в приложении А и разработанный механизм управления ключевыми стейкхолдерами, представленный в параграфе 3.1. Взаимодействие со стейкхолдерами должно происходить с учетом требований к полноте, достоверности и существенности их вопросов. Рекомендуется проводить опрос менеджеров на предмет выявления стейкхолдеров и их основных интересов, с которыми нужно работать. Также, рекомендуется проводить опрос заинтересованных сторон на предмет выявления существенных вопросов. Зарубежные компании в своих нефинансовых отчетах отражают целые разделы, посвященные стейкхолдерам по существенным аспектам деятельности; предусмотрено ранжирование и составление карты

ключевых вопросов; отчетности по решению данных вопросов. Перед составлением нефинансовой отчетности рекомендуется проводить встречи со стейкхолдерами для обсуждения интересующих их вопросов, предложений по совершенствованию взаимодействия и отчетности, рассмотрения возможных методов взаимодействия и стратегий взаимодействия, утверждения нефинансовой отчетности.

Принципы применения стандарта взаимодействия в российских компаниях связаны с правильной оценкой существенности определенных вопросов и проблем для стейкхолдеров и для самой организации, с пониманием возможных последствий деятельности компании и ее решений, репутацией компании и адекватной отчетности перед стейкхолдерами. Перед тем, как установить контакты и взаимодействовать с новыми стейкхолдерами, необходимо стратегически оценить цели и задачи взаимодействия с ними, соответствует ли удовлетворение их интересов стратегии самой компании. Рекомендуется проводить тест на существенность вопросов. В том случае, если вопрос соответствует одному из пунктов, вопрос считается существенным:

- проблемы и вопросы, оказывающие краткосрочное прямое влияние на финансово-экономическое состояние компании;
- вопросы в области заявлений политического или стратегического характера (обязательства перед ключевыми стейкхолдерами);
- вопросы, важные для стейкхолдеров для принятия в деятельности компании сейчас или в будущем;
- вопросы соответствия социальным нормам;
- вопросы общепризнанного характера.

Стандарт AA 1000 SES (2015) рекомендует основывать взаимоотношения со стейкхолдерами на четырех этапах: 1) определение стейкхолдеров и планирование взаимодействия, 2) подготовка и взаимодействие, 3) реагирование и оценка взаимодействия, 4) совершенствование взаимодействия. Данные этапы более детально представлены в механизме управления стейкхолдерами. Следующие рекомендации предложены в соответствии с более укрупненными

этапами, на основании предложенного механизма управления и положений стандарта AA1000 SES версии 2015 года.

Взаимодействие (коммуникация) со стейкхолдерами выстраивается следующим образом, как показано на рисунке 3.9.



Источник: разработано автором на основе [17].

Рисунок 3.9 – Схема взаимодействия организации со стейкхолдерами

На рисунке изображена схема взаимодействия со стейкхолдерами, представляющая собой процесс из четырех последовательных этапов непосредственного взаимодействия компании с заинтересованными сторонами. На основании рекомендаций стандарта, принципов и этапов механизма управления ключевыми стейкхолдерами, представленного в первом параграфе

третьей главы, предложены рекомендации по взаимодействию со стейкхолдерами. Этап 1. Определение стейкхолдеров и планирование взаимодействия. В рамках определения стейкхолдеров, компании необходимо определить критерии, по которым она будет выявлять стейкхолдеров, а также, выявить существенные вопросы в деятельности компании с точки зрения компании и ее стейкхолдеров. В частности, рекомендуется использовать методику алгоритма идентификации ключевых стейкхолдеров, представленную на рисунке 3.7. В мировой практике широко применяется матрица значимости (Materiality matrix – англ.). Данный инструмент является графической картой вопросов и проблем заинтересованных сторон в отношении компании, учитывает критерии значимости для компании и ее стейкхолдеров. На рисунке 3.8 представлена карта существенных вопросов, учитывающая данные критерии, а также, критерий срочности решения вопроса, построенная на примере ПАО «ОАК». На данном этапе проводится выбор стратегии взаимодействия со стейкхолдерами в соответствии со стратегией компании и политикой в области социальной ответственности. Осуществляется выбор инструментов взаимодействия, систематизация которых представлена в параграфе 2.2.

Рекомендуется утвердить ключевые показатели эффективности для оценки в дальнейшем результативности реализуемых стратегий взаимодействия со стейкхолдерами. Ключевыми показателями эффективности управления ключевыми стейкхолдерами могут быть: с акционерами и инвесторами – рентабельность по чистой прибыли (с англ. NPM – Net Profit Margin), соблюдение Кодекса корпоративного управления, объем дивидендных выплат, динамика стоимости акций; с менеджментом компании – показатель устойчивости бизнеса, с сотрудниками – снижение текучести кадров; с ДЗО – соблюдение всеми обществами сроков предоставления отчетности, установленных управляющей компанией холдинга, что в свою очередь, способствует своевременному формированию консолидированной отчетности группы; с покупателями: контроль качества (отсутствие претензий по качеству со стороны клиентов), объем продаж (в динамике) по каждому виду продукции, количество новых клиентов, динамика выручки и другие. Взаимодействие с поставщиками

можно оценивать по показателям рентабельности продаж, оборачиваемости активов, динамики объема затрат по статьям (транспорт, хранение, административные расходы), по количеству сбоев в поставке, контроль качества (доля просроченных заказов, некачественных поставок, поставок с нарушениями пунктов договора), динамика стоимости сырья и материалов. Показатели эффективности взаимоотношений с бизнес-партнерами включают количество реализованных проектов (в динамике). Управление взаимоотношениями с государством могут оцениваться динамикой роста в отрасли, количеством реализованных проектов ГЧП, объемом налоговых поступлений, рентабельностью инвестиций. Показателями эффективности управления взаимоотношениями с местными сообществами являются количество новых рабочих мест, благотворительных программ, снижение числа жалоб; с некоммерческими организациями и общественными ассоциациями – количество соглашений о сотрудничестве, совместных проектов; с конкурентами – динамика продаж (в сравнении), доля рынка определенного продукта; с кредитными организациями – снижение процентной ставки; с ВУЗами – приток персонала (динамика) из вузов, сотрудничающих с компанией; со СМИ – повышение репутации и другие показатели.

Этап 2. Подготовка и взаимодействие. Определение инструментов и выбор наиболее эффективных из них (возможно с использованием многомерной матрицы Эйзенхауэра). С целью установления приоритетности того или иного мероприятия, рекомендуется применять многомерную матрицу Эйзенхауэра с критериями срочности и важности задач, а также, необходимых для их реализации ресурсов. Ранжирование плана мероприятий с указанием конкретных инструментов взаимодействия рекомендуется проводить подобным образом, учитывая критерии стоимости применения того или иного инструмента взаимодействия.

В реализации плана мероприятий по управлению ключевыми стейкхолдерами, организации необходимо расставлять приоритетность удовлетворения ожиданий и требований стейкхолдеров в соответствии с картой существенных вопросов. При взаимодействии со стейкхолдерами и решении компанией интересующих их вопросов, целесообразно использовать такие

критерии, как срочность, важность и ресурсы. При выборе приоритетности удовлетворения компанией ожиданий и требований тех или иных стейкхолдеров целесообразно учитывать критерии срочности, важности и ресурсов в соответствии матрицей, представленной в таблице 3.3. Таким образом, среди всех ожиданий и требований рассматриваемых стейкхолдеров, определяются наиболее важные и срочные на данный момент времени; далее, приоритетность реализации выбранных ожиданий и требований ранжируется в зависимости от объема ресурсов, необходимых на реализацию мероприятий по их удовлетворению.

Этап 3. Реагирование и оценка взаимодействия. В конечном итоге, компания реагирует на поведение стейкхолдеров, и тем самым, корректирует направление развития взаимоотношений с ними. Оценка эффективности реализованных мероприятий по взаимодействию со стейкхолдерами проводится посредством план-фактного анализа достижения ключевых показателей эффективности, утвержденных на втором этапе предложенной схемы взаимодействия. Рекомендуется установить сроки промежуточной оценки реализации решений по существенным вопросам и в случае необходимости, корректировать карту. Удовлетворенность стейкхолдеров решением существенных для них вопросов определяется с помощью их анкетирования; кроме того, целесообразно проводить встречи со всеми заинтересованными сторонами, на которых иным образом оценивать их удовлетворенность решениями, принимаемыми компанией. Оценивать удовлетворенность стейкхолдеров рекомендуется с точки зрения трех направлений (выгод): материальные (заработная плата, дивиденды, материалы, продукция компании и др.), социальные (репутация, решение социальных вопросов и др.) и административные (возможности влияния на управленческие решения, на стратегию компании и др.) [121]. Результаты взаимодействия должны быть прозрачны. Рекомендуется проводить опросы регулярно раз в год перед утверждением на Совете директоров программы по реализации утвержденной стратегии компании и стратегии в области КСО в планируемом периоде. Анализ результатов с целью выявления слабых мест при взаимодействии со стейкхолдерами и неохваченных вопросов, требующих внимание со стороны компании, позволит проводить корректировку стратегии взаимодействия.

Результаты анализа рекомендуется раскрывать на официальном сайте компании или в нефинансовой отчетности.

Этап 4. Совершенствование взаимодействия. Результаты взаимодействия со стейкхолдерами за отчетный период учитываются в стратегической и операционной деятельности компании. По результатам оценки ключевых показателей эффективности, определяются основные причины невыполнения плановых показателей и формируется план мероприятий по их совершенствованию. В нефинансовой отчетности рекомендуется отражать основные события отчетного периода по взаимодействию с различными группами стейкхолдеров, публиковать результаты решения существенных вопросов стейкхолдеров, запланированных в данном периоде. Стратегию взаимодействия со стейкхолдерами рекомендуется пересматривать на данном этапе в зависимости от взаимоотношений с ними, сложившимися в отчетном периоде. В плановом периоде происходит возврат к первому этапу для дальнейшей корректировки ключевых показателей эффективности и инструментов взаимодействия со стейкхолдерами.

В настоящее время, с развитием корпоративной социальной ответственности, все больше российских компаний переходят к социально-ориентированному бизнесу и понимают, что учет интересов стейкхолдеров имеет большое значение. На основании анализа проблем взаимодействия со стейкхолдерами российских компаний Рейтинга RAEX, результаты которого отражены в главе 2, предложены рекомендации реализации механизма централизованного управления ключевыми стейкхолдерами корпорации. Предлагаемые рекомендации касаются тех компаний, которые не осуществляют систематическое взаимодействие со стейкхолдерами, не отражают в открытом доступе информацию о взаимоотношениях со стейкхолдерами, не имеют политику в области социальной ответственности:

- утверждение стратегии в области КСО и управление заинтересованными сторонами с утверждением целевых показателей взаимодействия;

- формирование рабочей группы (участниками могут быть представители всех подразделений компании: управления персоналом,

отделы по внешним связям, управления взаимоотношениями с органами власти и другие) или передача данной функции существующей рабочей группе по подготовке нефинансовой отчетности. Рабочая группа осуществляет мероприятия: разработка политики взаимодействия со стейкхолдерами; реализация механизма взаимодействия, его координация и контроль; анкетирование и сбор информации, связанной с реализацией механизма управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, составление нефинансового отчета, организация проведения совместных заседаний с представителями групп стейкхолдеров для выявления существенных вопросов деятельности и др.;

- применение алгоритма идентификации ключевых стейкхолдеров и выявления приоритетных направлений взаимодействия с ними, включая: создание информационной корпоративной базы с информацией о стейкхолдерах: общая информация о стейкхолдерах, основные интересы, основные направления взаимодействия и инструменты, способы взаимодействия. Консолидация данной информации по конкретным группам стейкхолдеров;

- реализация активных стратегий взаимодействия (вовлечения и сотрудничества) и расширение используемого инструментария взаимодействия, включая цифровые инструменты (мобильные приложения, онлайн-площадки для голосования и др.);

- создание единой платформы для взаимодействия компании с заинтересованными сторонами с использованием ИТ-технологий (опросы стейкхолдеров на корпоративном портале, онлайн-чаты для обсуждения и голосования и др.);

- расширение способов раскрытия информации с помощью публикации нефинансовой отчетности в соответствии со стандартами: Глобальной инициативы по отчетности GRI (Global Reporting Initiative), Международным стандартом интегрированной отчетности IIRC (International Integral Reporting Council) и Стандартом взаимодействия со стейкхолдерами AA 1000SES (Account Ability 1000 Series); в которых отражаются основные результаты взаимодействия компании со стейкхолдерами; пользователями нефинансовой отчетности являются, в том числе, стейкхолдеры компании;

– проведение оценки результативности взаимодействия с заинтересованными сторонами после реализации плана мероприятий за период в соответствии с утвержденными целевыми показателями и актуализация плана мероприятий (каждые 6 месяцев).

Реализация предложенного комплекса мер необходима с целью снижения рисков, связанных с бойкотами, акциями протеста и другими негативными реакциями со стороны недовольных стейкхолдеров. Данные меры призваны обеспечить устойчивое развитие компании, доверительное отношение к компании со стороны стейкхолдеров и дополнительные преимущества в конкурентной борьбе.

Основные выводы по результатам анализа взаимоотношений ПАО «ОАК» с ключевыми стейкхолдерами и результатам анкетирования менеджмента компании позволяют сформировать некоторые рекомендации по развитию взаимоотношений со стейкхолдерами для данной компании. Согласно данным из открытых источников и официального сайта компании в сети Интернет, компания активно взаимодействует с покупателями, поставщиками, собственниками, инвесторами, государственными органами. Компания акцентирует свое внимание на крупных стейкхолдерах. Это объясняется величиной компании и наличием большого числа дочерних обществ в компании, однако поскольку компания не анализирует стейкхолдеров, не определяет их интересы и не выявляет ключевые группы стейкхолдеров, могут возникать негативные настроения среди недовольных стейкхолдеров. К примеру, ввиду отсутствия достоверной информации в СМИ и других открытых источниках, распространяется мнение о недостаточном качестве производимой продукции (воздушных судов), которое компании сложно опровергнуть. Кроме того, в сети Интернет распространена информация о коррупционной составляющей крупного бизнеса. Для того, чтобы избежать негативного отношения со стороны стейкхолдеров, компании необходимо проводить мероприятия по своевременному удовлетворению интересов всех ключевых стейкхолдеров. По нашему мнению, компании необходимо учитывать также интересы стейкхолдеров, входящих по классификации к группе прочих внешних стейкхолдеров. Одной из причин такого положения является структура акционерного капитала корпорации: почти единственным акционером холдинга

является государство, а доля частных инвесторов не превышает 4%.

Реализация менеджментом ПАО «ОАК» на практике механизма управления ключевыми стейкхолдерами позволит утвердить в компании основные правила и порядок управления стейкхолдерами, что позволит более системно подойти к взаимодействию со всеми ключевыми стейкхолдерами и распределить акценты на наиболее важных проблемах. Компании рекомендуется сформировать рабочую группу по внедрению в компании процесса управления со стейкхолдерами. Поскольку компания объединяет ряд неоднородных компаний, рекомендуется разработать совместно с ДЗО формат нефинансовой консолидированной отчетности и на уровне управляющей компании стандартизировать процесс управления стейкхолдерами; организовать диалог с ДЗО; создать единую информационную базу стейкхолдеров; наладить внутригрупповые обороты (должна быть налажена взаимосвязь); организовать участие представителей ДЗО в управленческой среде компании; проводить анкетирование, составлять аналитические таблицы; разграничить формы взаимодействия (через управляющую компанию или напрямую). Взаимодействие с федеральными органами власти рекомендуется выстраивать управляющей компании от имени всей группы ПАО «ОАК», а с региональными и муниципальными администрациями взаимодействовать через ДЗО, находящихся на территориях конкретных регионов и городов.

Выводы по второй главе.

В результате анализа данных о взаимоотношениях крупных российских корпораций со стейкхолдерами основные выявлены проблемы, требующие переориентацию корпораций на учет интересов и возможного влияния ключевых стейкхолдеров на корпорацию.

Организация взаимодействия со стейкхолдерами становится все более актуальным вопросом и важным аспектом в достижении устойчивого развития компании. Анализ интересов, нормативно-правовые основы взаимодействия, целевые показатели и практика применения инструментов информирования и взаимодействия рассматриваемых компаний с заинтересованными сторонами дает необходимую практическую базу для формирования механизма управления взаимоотношениями со стейкхолдерами.

Взаимосвязь степени влияния и интересов стейкхолдеров, а также практика

осуществления взаимодействия позволили выявить основные стратегии взаимодействия, выбор которых зависит от сложившейся практики взаимоотношений в стране и отрасли, уровня развития КСО компании, целей и задач взаимодействия, степени влияния стейкхолдеров на компанию, степени и характера их ожиданий и требований. В соответствии со стратегиями систематизированы инструменты взаимодействия со стейкхолдерами.

В целом, в российских корпорациях и в частности, в ПАО «ОАК» осуществляются попытки установить эффективные взаимоотношения со стейкхолдерами, но это происходит бессистемно и без единой стратегии. Результаты анализа взаимоотношений российских компаний со стейкхолдерами являются практической базой для формирования механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании.

Таким образом, в третьей главе диссертационного исследования определено три типа управления стейкхолдерами: централизованный, децентрализованный и смешанный. В диссертации предложен механизм управления ключевыми стейкхолдерами, функциями которого являются целеполагание, планирование, организация, регулирование и балансирование интересов. Реализация указанного механизма нацелена на удовлетворение интересов и ожиданий стейкхолдеров таким образом, чтобы снизить возможное негативное влияние стейкхолдеров на устойчивое развитие компании и способствовать созданию ценностей для всех сторон взаимодействия.

Предложен алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров, который заключается в последовательном критериальном отборе заинтересованных сторон и существенных вопросов деятельности компании по мнению ее менеджмента и стейкхолдеров. Алгоритм позволяет компании не только определить ключевые группы заинтересованных сторон, но выявить существенные для них вопросы и сформировать план мероприятий по их решению в соответствии с значимостью выявленных вопросов для компании и стейкхолдера, срочности решения вопроса и стоимости мероприятий.

Для достижения ожидаемых результатов от применения алгоритма идентификации ключевых стейкхолдеров, выявления существенных вопросов и внедрения механизма управления ключевыми стейкхолдерами, даны практические

рекомендации по их применению российскими компаниями, не публикуящими информацию о взаимоотношениях со стейкхолдерами, в частности, для ПАО «ОАК».

Заключение

В результате проведенного диссертационного исследования достигнута цель и задачи исследования, на основе полученных результатов сделаны следующие выводы.

На основе рассмотренных теоретических аспектов концепции заинтересованных сторон и подходов к определению стейкхолдеров, определено, что стейкхолдерами считаются физические лица либо организации, заинтересованные в деятельности компании, имеющие ряд интересов и требований в ее отношении, и способные повлиять на развитие компании и быть подверженными влиянию с ее стороны. Ключевыми стейкхолдерами являются те группы заинтересованных сторон, которые имеют наибольшую степень влияния, оказывают высокую поддержку или противодействие развитию компании, имеют существенные интересы и оказывают влияние на результативность деятельности компании в целом.

В процессе систематизации классификаций стейкхолдеров, предложенных отечественными и зарубежными авторами, выявлены основные критерии, по которым определяются группы стейкхолдеров; введен критерий направления влияния стейкхолдеров на компанию. Предложена дополненная классификация заинтересованных сторон, отвечающая текущему уровню развития взаимоотношений российских компаний со стейкхолдерами; классификация включает четыре группы: 1) внутренние или внутригрупповые стейкхолдеры (включая дочерние и зависимые общества), 2) внешние стратегические и операционные стейкхолдеры, 3) внешние регулирующие и контролирующие стейкхолдеры, 4) прочие внешние стейкхолдеры. Помимо традиционных групп стейкхолдеров выделены дочерние и зависимые общества в холдинговых структурах; специфические группы стейкхолдеров (например, коренные и малочисленные народы Севера, Сибири и Дальнего востока РФ, интересы которых затрагивает деятельность многих российских промышленных компаний, осуществляющих деятельность в данных регионах). В диссертации определено понятие управления стейкхолдерами и раскрыты подходы к управлению

стейкхолдерами: с точки зрения корпоративного управления, корпоративной социальной ответственности, теории «социального блага», стратегического управления, концепции создания общей ценности и риск-менеджмента. Таким образом, под управлением ключевыми стейкхолдерами компании (или менеджментом заинтересованных сторон) понимается управление взаимоотношениями с ключевыми заинтересованными сторонами, включая планирование мероприятий, взаимодействие на основе принципов партнерства, открытости, прозрачности и оценку удовлетворенности стейкхолдеров с целью снижения негативного эффекта на компанию, создания ценностей для участников взаимодействия и достижения ее устойчивого развития.

Во второй главе диссертации отражены результаты исследования взаимоотношений со стейкхолдерами 50-ти крупных российских компаний по объему реализации продукции, вошедших в рейтинг агентства РА-Эксперт в 2016 году. В частности выявлено, что большинство крупных компаний ориентируется на международные стандарты социальной ответственности и нефинансовой отчетности. Однако международный стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES, разработанный институтом Accountability пока не получил широкого распространения. Отмечено, что управление взаимоотношениями со стейкхолдерами в российских компаниях лишь в редких случаях осуществлялось отделом по КСО или рабочей группой по взаимодействию со стейкхолдерами. В большинстве рассмотренных компаний использовался децентрализованный тип управления стейкхолдерами, предусматривающий взаимодействие отдельных структурных подразделений с соответствующими группами стейкхолдеров. В результате анализа выявлены проблемы, послужившие практической базой для формирования механизма управления ключевыми стейкхолдерами компаний и совершенствования текущего уровня взаимоотношений с целью достижения устойчивого развития и удовлетворенности стейкхолдеров.

Российские компании в качестве ключевых стейкхолдеров выделяют следующие группы: акционеры, инвесторы, работники, покупатели, деловые партнеры, органы государственной власти, общественные ассоциации и некоммерческие организации, а также местные сообщества. Большинство

российских компаний не имеют клиентоориентированный подход, так как в первую очередь ключевыми определяют акционеров, работников, партнеров (за исключением ПАО «Сбербанк России», приоритетными стейкхолдерами которого являются клиенты).

В диссертации представлены основные стратегии и инструменты взаимодействия компаний со стейкхолдерами; в результате проведенного анализа предложена систематизация инструментов в соответствии с выбранной стратегией взаимодействия. В зависимости от выбранных целей управления стейкхолдерами и уровнем развития КСО в компании, предложены стратегии взаимодействия компании со стейкхолдерами: пассивные и активные. К пассивным стратегиям относятся: 1) стратегия мониторинга и планирования (реагирования и защиты); 2) стратегия информирования (о деятельности компании и возможностях вступления во взаимодействие, определение инструментов взаимодействия). Активными стратегиями являются: 1) стратегия активного вовлечения (постоянный контакт со стейкхолдерами); 2) стратегия сотрудничества. Оценка эффективности реализованных стратегий проводится путем анкетирования стейкхолдеров по вопросам их удовлетворенности относительно деятельности компании и решения важных для них вопросов.

Анализ, проведенный в главе 2, показал, что в настоящее время компании стремятся удовлетворить интересы и требования не только акционеров и инвесторов, но и других групп стейкхолдеров, в частности, активное внимание уделяется обществу в целом, некоммерческим организациям и общественным объединениям, однако следует отметить недостаточное внимание к клиентам. Реализация социальных программ, программ в области экологической безопасности и энергоэффективности, а также, других общественно-значимых проектов, является важнейшей составляющей современного бизнеса, стремящегося к достижению своих стратегических целей. Проведено более детальное исследование взаимоотношений с заинтересованными сторонами на примере одной из 50-ти рассмотренных компаний – ПАО «ОАК» и выявлены текущие проблемы управления взаимоотношениями. В основе анализа лежат данные результатов анкетирования менеджмента ПАО «ОАК», а также, анализа отчетности и официальных публикаций компании. В результате исследования взаимоотношений

ПАО «ОАК» с заинтересованными сторонами выявлено, что корпорация не составляет нефинансовую отчетность, не определяет список ключевых стейкхолдеров и не публикует информацию о взаимодействии с ними.

В третьей главе раскрыт и обоснован механизм управления ключевыми стейкхолдерами. Механизм управления ключевыми стейкхолдерами корпорации – это системный целенаправленный процесс управления взаимоотношениями компании со стейкхолдерами, связанный с анализом окружения компании, непосредственным взаимодействием с ними с целью снижения возможного негативного влияния на компанию с их стороны и обеспечения результативности такого взаимодействия для компании. Элементами механизма являются цель, задачи, функции, принципы, нормативно-методическое регулирование, организационная структура управления, объект, методы и инструменты механизма. В результате анализа выявлены типы управления стейкхолдерами: централизованный, децентрализованный и смешанный. Децентрализованное управление предполагает взаимодействие отдельных структурных подразделений с группами стейкхолдеров: департамент корпоративного управления с акционерами, департамент кадровой политики с сотрудниками, департамент закупок с поставщиками и так далее. Централизованное управление предполагает наличие департамента по КСО и/или должности вице-президента по КСО или рабочей группы по взаимодействию со стейкхолдерами, выступающих в роли субъекта управления и координатором процесса взаимодействия со стейкхолдерами. Смешанный тип управления стейкхолдерами является децентрализованным с элементами централизации и обладает преимуществами: наличие единой стратегии взаимодействия со стейкхолдерами; повышение степени удовлетворенности стейкхолдеров благодаря квалифицированному взаимодействию департаментов по направлению со стейкхолдерами во взаимосвязи с рабочей группой; координация процесса взаимодействия на каждом этапе со стороны рабочей группы; оперативное реагирование на изменения.

В работе предложен алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров компании, включающий оценку стейкхолдеров по степени их значимости, влияния на компанию, по показателям поддержка/противодействие и сила влияния в результате анкетирования менеджмента компании и оценки интересов

стейкхолдеров. После определения ключевых стейкхолдеров проводится анализ интересов и ожиданий стейкхолдеров, среди которых экспертной группой выделяются наиболее существенные вопросы стейкхолдеров и приоритетные стейкхолдеры. Таким образом, компания получает возможность своевременно и целенаправленно управлять взаимоотношениями со стейкхолдерами, удовлетворяя их интересы в соответствии со своими целями и задачами. Алгоритм идентификации апробирован в ПАО «ОАК», основные результаты представлены в 2 главе.

Практические рекомендации по совершенствованию взаимодействия российских компаний со стейкхолдерами представлены в форме адаптированной схемы взаимодействия со стейкхолдерами на основе стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES. Схема предполагает реализацию четырех этапов: подготовка к взаимодействию, взаимодействие, оценку эффективности взаимодействия и совершенствование взаимодействия.

С учетом практики взаимодействия со стейкхолдерами в работе даны практические рекомендации по организации механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании; механизм позволит российским компаниям комплексно взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами, удовлетворяя их существенные требования, тем самым нивелируя возможное негативное их влияние и повышая доверие к компании и репутацию компании.

Список использованных источников

Нормативно-правовые акты и стандарты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993: по состоянию на 21.07.2014) [Электронный ресурс] // Сайт Конституции Российской Федерации. – Режим доступа: <http://constitution.garant.ru/> (Дата обращения: 06.05.2021).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК-РФ) (части первая, вторая, третья и четвертая) (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант - Плюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (Дата обращения: 18.01.2021).

3. Трудовой кодекс Российской Федерации [федеральный закон № 197-ФЗ от 30.12.2001 (ред. от 29.07.2017)] [Электронный ресурс] // СПС «Консультант - Плюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (Дата обращения: 05.08.2021).

4. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц: [федеральный закон РФ № 223-ФЗ от 18.07.2011 (в ред. федерального закона № 108-ФЗ от 07.06.2017)] [Электронный ресурс] // СПС «Консультант - Плюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (Дата обращения: 15.06.2021).

5. Об акционерных обществах: [федеральный закон РФ № 208-ФЗ от 26.12.1995 (в ред. Федерального закона № 233-ФЗ от 29.07.2017)] [Электронный ресурс] // СПС «Консультант - Плюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (Дата обращения: 05.08.2021).

6. Об основах общественного контроля в Российской Федерации: [федеральный закон РФ № 212-ФЗ от 21.07.2014] [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201407220010> (Дата обращения: 16.02.2022).

7. О рынке ценных бумаг [федеральный закон РФ № 39-ФЗ от 22.04.1996] [Электронный ресурс] // СПС «Консультант - Плюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (Дата обращения: 05.08.2017).

8.ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] // Официальный сайт Института Консалтинга и Сертификации. – Режим доступа: https://icc-iso.ru/upload/shop_3/4/1/0/item_410/gost_r_iso_9001-2015.pdf (Дата обращения: 13.08.2021).

9. О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности: [федеральный закон РФ № 10-ФЗ от 12.01.1996 (в ред. федерального закона № 305-ФЗ от 03.07.2016)] // СПС «Консультант - Плюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (Дата обращения: 28.10.2021).

10. Кодекс корпоративного управления [Электронный ресурс]. / Вестник Банка России. – 2014. – № 40 (1518). – 144 с. – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/publ/Vestnik/ves140418040.pdf> (Дата обращения: 14.11.2021).

11. Международный стандарт интегрированной отчетности ИРС [Электронный ресурс] // Официальный сайт Международного совета по интегрированной отчетности (МСИО). – Режим доступа: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf (Дата обращения: 15.12.2021).

12. Национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 26000:2012 Руководство по социальной ответственности. – М.: Стандартиформ, 2014. – 115 с.

13. Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР (версия на русском языке)[Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/32159669.pdf> (Дата обращения: 18.04.2021).

14. Распоряжение Правительства Российской Федерации № 876-р от 05.05.2017 «Концепция развития публичной нефинансовой отчетности» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства России. – Режим доступа: <http://government.ru/media/files/jyIP6Zj9fv4oEbAuVI8V03jxk9r9JIQf.pdf> (Дата обращения: 20.05.2021).

15. Руководство GRI по отчетности в области устойчивого развития версии G4 [Электронный ресурс] // Официальный сайт GRI (Глобальной инициативы по

отчетности). – Режим доступа: <https://www.globalreporting.org/standards/g4> (Дата обращения: 26.10.2021).

16. Системы менеджмента социальной ответственности. Требования IQNet SR 10 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Ассоциации IQNet – Международная сеть по сертификации. – Режим доступа: http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/SR10_IQNet_2015_RU.pdf (Дата обращения: 15.12.2021).

–Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES [Электронный ресурс] // Официальный сайт Фонда «Институт экономики города». Режим доступа: <http://www.urbanecomomics.ru/node/7164> (Дата обращения: 15.03.2021).

17. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES (2015) [Электронный ресурс] // AccountAbility. – Режим доступа: www.accountability.org.uk (Дата обращения: 15.01.2021).

Книги, статьи, диссертации, авторефераты диссертаций, электронные ресурсы

18. Абросимова, Е.Б. Системный анализ стейкхолдеров / Е.Б. Абросимова, И.М. Седельникова // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2011. – № 3. – С. 222-230.

19. Аброськин, Д.А. Стейкхолдер-менеджмент в компаниях стратегических отраслей экономики (на примере нефтегазовых компаний РФ) / Д.А. Аброськин, Е.В. Волостных // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. – № 51. – С. 211-217.

20. Акофф, Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).

21. Андросенко, Н.В. Оценка результативности системы менеджмента качества в организациях на основе баланса потребностей заинтересованных сторон: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Андросенко Наталья Витальевна. – СПб, 2007.- 20 с.

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

23. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.

24. Ануфриева, О.Б. Организационная структура как важный механизм управления предприятием / О.Б. Ануфриева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2007. – Т. 7. – № 3. – С. 83-90.

25. Асаул, А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиеръ, О.А. Мышко. – СПб.: Гуманистика. – 2006. – 328 с.

26. Батаева, Б.С. Перспективы участия работников в корпоративном управлении и капитале российских компаний / Б.С. Батаева // Экономические системы. – 2016. – № 4. – С. 67-71.

27. Батаева, Б.С. Стратегические приоритеты социально-экономического развития России и концепция корпоративной социальной ответственности: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Батаева Бэла Саидовна. – М., 2010. – 368 с.

–Батаева, Б.С. 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> (Дата обращения: 16.05.2021).

28. Батаева, Б.С. Перспективы развития комплаенса как средства улучшения корпоративного управления в российских компаниях / Б.С. Батаева, В.А. Черепанова // Экономика. Налоги. Право. – 2017. – Т. 10. – № 5. – С. 30-36.

29. Белоусов, К.Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров / К.Ю. Белоусов // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4 (48). – С. 418-422.

30. Беляева, И.Ю. Роль стейкхолдеров в деятельности непубличных компаний с государственным участием / И.Ю. Беляева // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. Сборник научных статей: в 3-х частях: Ч.3. – М.: Финансовый университет. – 2016. – С. 6-16.

31. Беляева, И.Ю. Механизмы взаимодействия государственных органов и крупных бизнес-структур на территории присутствия / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова

// Управленческие науки в современной России. – 2014. – Т. 1. – № 1. – С. 30-34.

32. Бикеева, М.В. Типология заинтересованных сторон групп бизнеса / М.В. Бикеева // Системное управление. – 2016. - № 1. – С. 6.

33. Благов, Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю.Е. Благов. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. – 272 с.

34. Благов, Ю.Е. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон (Предисловие к разделу) / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2012. – № 1. – С. 109-116.

35. Бойкова, Е.Н. Обоснование необходимости разработки механизма учета интересов стейкхолдеров в системе корпоративного взаимодействия / Е.Н. Бойкова // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2013. - № 1 (24). – С. 22-30.

36. Бычкова, А.Н. Экономический механизм: определение, классификация, применение / А.Н. Бычкова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – № 4. – С. 37-43.

37. Вавилина, А.В. Комплаенс в системе корпоративного управления / А.В. Вавилина // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. Сборник научных статей: в 3-х частях: Ч.3. – М.: Финансовый университет. – Москва. – 2015. – С. 75-81.

38. Вашкамадзе, Т.Т. Модель управления стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений / Т.Т. Вашкамадзе, Э.Г. Мартиросян, А.А. Сергеева // Корпоративные финансы. – 2013. – № 2 (26). – С. 81-90.

39. Вашакмадзе, Т.Т. Использование стандарта взаимодействия со стейкхолдерами AA 1000 SES в сделках слияния и поглощения / Т.Т. Вашакмадзе // Финансовая жизнь. – 2015. – № 3. – С. 63-68.

40. Вилло, С.В. Проблема формирования доверия к компании в ситуации беспокойности заинтересованных сторон / С.В. Вилло // Экономическая социология. – 2015. – Т. 16. – № 4. – С. 60-84.

41. Гергерт, Д.В. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / Д.В. Гергерт. – г. Пермь: НИУ «ВШЭ», Пермский филиал, 2008. – 162 с.

42. Глазунов, А.В. Баланс интересов заинтересованных сторон / А.В. Глазунов // Методы менеджмента качества. – 2009. – № 4. – С. 30-33.

43. Грабарь, В.В. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты / В.В. Грабарь, М.М. Салмаков // ARS ADMINISTRANDI. Искусство управления. – 2014. – № 2. – С. 36-44.

44. Грешонков, А.М. Стратегическое управление фирмой (корпорацией) на основе теории стейкхолдеров [Электронный ресурс] / А.М. Грешонков, М.А. Шibaев, О.М. Кнопкина // Современное общество и власть: электронный научный журнал. – 2016. – № 2 (8). – Режим доступа: <http://gmanagement.ru/cs08.pdf> (Дата обращения: 15.01.2017).

45. Гришина, Т.В. Особенности формирования социальной ответственности на российских промышленных предприятиях / Т.В. Гришина // Труд и социальные отношения. – 2014. - № 5. – С. 52-63.

46. Грубова, Ю.В. Применение инструментов управления качеством в процессе изучения требований заинтересованных сторон вуза / Ю.В. Грубова // Вестник Ивановского государственного энергетического университета. – 2010. – № 1. – С. 31-35.

47. Данилова, О.В. Бизнес и власть: механизмы взаимодействия на территориях присутствия / О.В. Данилова // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2014. – Т. 19. – № 11 (138). – С. 6-9.

48. Даулинг, Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности // Г. Даулинг. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.

49. Довбенко, М.В. Современные экономические теории в трудах нобелиантов

/ М.В. Довбенко, Ю.И. Осик. – М.: Академия Естествознания. – 2011. – 305 с.

50. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 286 с.

51. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 432 с.

52. Дуденков, Д.А. Корпоративная социальная ответственность бизнеса и развитие теории стейкхолдеров / Д.А. Дуденков // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 400.

53. Емельянова, Ю.В. Отчетность в области устойчивого развития. Практика составления российскими и зарубежными компаниями [Электронный ресурс] / Ю.В.

Емельянова, Т.И. Ляховенко // Корпоративная финансовая отчетность. – 2016. – № 2. – Режим доступа: <https://www.ipbr.org/accounting/ias/ias-practice/160425-emelyanova-lyahovenko/> (Дата обращения: 15.01.2017).

54. Желаева, С.Э. Экономическое время в теории воспроизводства основного капитала: классический и современный взгляд / С.Э. Желаева // Экономические науки. – 2014. – № 8 (117). – С. 19-22.

55. Жойдик, А.П. Развитие методов оценки корпоративной социальной ответственности Российских компаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Жойдик Алексей Петрович. – М., 2015. – 198 с.

56. Зильберштейн, О.Б. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий [Электронный ресурс] / О.Б. Зильберштейн, К.В. Невструев, Д.Д. Семенюк и др. // Науковедение. – 2016. – Т. 8. – № 3. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf> (Дата обращения: 12.11.2021).

57. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

58. Ивашковская, И.В. Развитие стейкхолдерского подхода в методологии финансового анализа: гармоничная компания / И.В. Ивашковская / Корпоративные финансы. – 2011. – № 3 (19). – С. 59-70.

59. Ивашковская, И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании / И.В. Ивашковская // Корпоративные финансы. - 2012. - № 1 (21). - С. 14-23.

60. Измайлова, М.А. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор устойчивого развития компании / М.А. Измайлова // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. Сборник научных статей: в 3-х частях: Ч.3. – М.: Финансовый университет. – 2016. – С. 48-54.

61. Измалков, С.Б. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г. часть № 1) [Электронный ресурс] / С.Б. Измалков, К.И. Сонин, М.М. Юдкевич // Экономический портал. – 2008. – Режим доступа: <http://institutiones.com/theories/259--2007-1.html> (Дата обращения: 02.04.2021).

62. Илышева, Н.Н. Идентификация стейкхолдеров в целях разработки экологической политики при подготовке нефинансовой отчетности компаниями продуктового ритейла России / Н.Н. Илышева, Е.А. Апарина // Экономика и

управление: проблемы, решения. – 2016. – Т. 2. – № 8. – С. 314-326.

63. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа проектного окружения и бизнеса в целом [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://forpm.ru/карта-заинтересованных-сторон/> (Дата обращения: 24.01.2021).

64. Кириллова, О.Ю. Корпоративная социальная ответственность как объект внутреннего контроля / О.Ю. Кириллова // *Управленческие науки*. – 2013. - № 4. – С. 27-32.

65. Козлова, Н. Управление деловой репутацией и развитие отношений со стейкхолдерами / Н. Козлова // *Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. – 2011. – № 4. – С. 312-316.

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

67. Корпоративная социальная ответственность: учебник / коллектив авторов; под. ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2016. – 320 с.

68. Косякова, И.В. Влияние стейкхолдеров на повышение экологической ответственности бизнеса организации в условиях рыночной конкуренции / И.В. Косякова // *Вестник Самарского государственного университета*. – 2012. -№ 7. – С. 52-56.

69. Крамин, М.В. Удовлетворение интересов стейкхолдеров как стратегический аспект корпоративного управления / М.В Крамин, Т.В. Крамин // *Актуальные проблемы экономики и права*. – 2011. – № 4. – С. 164-171.

70. Крик, Т. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / Т. Крик, М. Форстейтер, Ф. Монаган, М. Силанпа. – М.: Международное проектное бюро «Деловая культура», 2005. – 147 с.

71. Кульман, А. Экономические механизмы / пер. с фр. Островской Е.П.; общ. ред. Хрустальной Н.И. – М.: Прогресс, 1993. – 189 с.

72. Лебедев, А.Н. Концепция механизма взаимодействия стейкхолдеров / А.Н. Лебедев // *Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. – 2017. – № 1. – С. 94-99.

73. Лучшие социальные проекты России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://socprojects.org> (Дата обращения: 10.05.2017).

74. Макаренко, М.В. Управление процессом взаимодействия с заинтересованными сторонами / М.В. Макаренко, С.Ю. Чмель // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2012. – № 31. – С. 112-120.

75. Маковкина, В.А. Организация взаимодействия со стейкхолдерами как фактор повышения эффективности корпоративного управления / В.А. Маковкина, И.А. Семейкина // Вестник университета (ГУУ). – 2016. - № 7-8. – С. 235-239.

76. Мантаева, Э.И. Социальная ответственность бизнеса на региональном уровне: тенденции развития / Э.И. Мантаева, В.С. Голденова // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. Сборник научных статей. – 2015. – С. 107-112.

77. Мещеряков, С.Г. Особенности холдинговой структуры бизнеса [Электронный ресурс] / С.Г. Мещеряков // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – 2003. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (Дата обращения: 01.04.2021).

78. Моргунова, Р.В. Механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами крупных машиностроительных предприятий / Р.В. Моргунова // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2009. – № 5. – С. 344-348.

79. Моргунова, Р.В. Управление отношениями со стейкхолдерами как основа трансформации к социальному менеджменту // Р.В. Моргунова, Н.В. Моргунова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – № 14. – С. 48-52.

80. Мошкова, Л.Е. Совершенствование управления взаимоотношениями с партнерами в современных условиях / Л.Е. Мошкова, С.А. Силина // Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2016. – № 4. – С. 27-32.

81. Наше общее будущее. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР) / Под ред. С.А. Евтеева, Р.А. Перелета. – М.: Прогресс, 1989. – 376 с.

82. Никитина, Л.М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании / Л.М. Никитина // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2010. – № 2. – С. 157-

162.

83. Никитина, Л.М. Система корпоративной социальной ответственности в России: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / Никитина Лариса Михайловна. – г. Курск, 2011.- 46 с.

84. Новиков, Д.А. Модели и механизмы управления образовательными сетями и комплексами / Д.А. Новиков, Н.П. Глотова. – М.: Институт управления образованием РАО, 2004. – 142 с.

85. Официальный сайт ПАО «ОАК» [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uacrussia.ru> (Дата обращения: 18.12.2021).

86. Официальный сайт ООО «ОАК-Закупки» [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uac-gr.ru> (Дата обращения: 12.12.2021).

87. Палт, М.М. Управление взаимодействием стейкхолдеров строительной отрасли / М.М. Палт // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-2. – С. 398.

88. Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 33-51.

89. Петухов, Д.В. Стратегический менеджмент. Часть 1: учебный курс / Д.В. Петухов. – М.: МИЭМП, 2010. – 280 с.

90. Плотицына, Л.А. О роли корпоративной социальной ответственности в стратегическом управлении компаниями, ориентированными на устойчивое развитие / Л.А. Плотицына, А.Д. Бояров // Транспортное дело России. – 2011. - № 9. – С. 220-222.

91. Поделинская, И.А. Стратегическое планирование: учебное пособие / И.А. Поделинская, М.В. Бянкин. – г. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005.–55 с.

92. Полякова, А.Г. Правовой анализ институционального механизма корпоративной социальной ответственности российских промышленных корпораций / А.Г. Полякова // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7. – № 1. – С. 1-11.

93. Попов, С.А. От теории стейкхолдеров к реализации концепции общих ценностей / С.А. Попов, Л.Л. Фомина // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2 (224). – С. 60-65.

94. Попова, А.О. Оценка допустимости стратегии муниципального

образования на основе теории заинтересованных сторон (на примере Анучинского муниципального района Приморского края) / А.О. Попова, К.С. Солодухин // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 3. – С. 423.

95. Псарева, Н.Ю. Оценка уровня развития корпоративной социальной ответственности / Н.Ю. Псарева // Сборник докладов научной конференции «Управленческие науки в современном мире». – М.: Реальная экономика, 2015. – Т. 1. – С. 267–272.

96. Псарева, Н.Ю. Корпоративная социальная ответственность бизнеса и подходы к оценке её уровня / Н.Ю. Псарева // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. Сборник научных статей. – 2017. – С. 125-129.

97. Раменская, Л.А. Оценка прозрачности системы риск-менеджмента компаний корпоративного типа с позиции стейкхолдерского подхода / Л.А. Раменская // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – № 1. – С. 394-397.

98. Рахманова, М.С. Инновационный стратегический анализ вуза на основе теории заинтересованных сторон / М.С. Рахманова, К.С. Солодухин. – г. Владивосток: ВГУЭС, 2010. – 151 с.

99. Рейтинг крупнейших компаний России-2016 по объему реализации продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://expert.ru/dossier/rating/expert-400/> (Дата обращения: 01.12.2021).

100. Ружанская, Л.С. Интересы участников и развитие корпорации: проблема согласования / Л.С. Ружанская // Известия Уральского федерального университета. Серия 3: Общественные науки. – 2009. – Т. 70. – № 4. – С. 31-46.

101. Сайт Ассоциации независимых директоров [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.nand.ru> (Дата обращения: 18.09.2021).

102. Сайт Sukhoi Superjet 100 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://superjet.wikidot.com> (Дата обращения: 12.12.2021).

103. Серяков, А.В. Роль сетевого взаимодействия заинтересованных лиц в повышении корпоративной социальной ответственности / А.В. Серяков // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2012. – № 1. – 12 с.

104. Скворцов, П.В. Опыт применения стейкхолдерского подхода в иностранных и российских компаниях [Электронный ресурс] / П.В. Скворцов // Интернет- проект «Корпоративный менеджмент». – 2015. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/practice/Stakeholder_Approach.shtml (Дата обращения: 12.03.2016).

105. 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> (Дата обращения: 12.03.2021).

106. Солодухин, К.С. Модель оценки значимости заинтересованных сторон стейкхолдер-компании / К.С. Солодухин // Интеграл. – 2009. – Т. 47. – № 3. – С. 104–107.

107. Соломатин, А.В. Теории социальной ответственности бизнеса / А.В. Соломатин, А.В. Юрковский // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. – 2016. – № 2 (6). – С. 102-110.

108. Сотрудничество государства и бизнеса для решения социальных проблем: коллективная монография / [О.В. Хмыз и др.]; под ред. Е.Б. Завьяловой. — М.: МГИМО, 2017. — 254 с.

109. Султанов, И.А. – Стейкхолдеры процедур развития [Электронный ресурс].

/ И.А. Султанов // Projectimo – Время успешных и эффективных проектов. – Режим доступа: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/zainteresovannyye-storony-proekta.html> (Дата обращения: 11.02.2015).

110. Стрижов, С.А. Формирование и развитие системы корпоративной социальной ответственности в современной экономике России: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Стрижов Станислав Алексеевич. – М., 2007.- 47 с.

111. Тамбовцев, В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 3. – С. 23-26.

112. Тарский, М.О. Стейкхолдер-менеджмент как инструмент повышения качества управления организацией [Электронный ресурс] / М.О. Тарский, Е.Г.

Першина, Г.А. Подзорова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – Режим доступа: <http://uecs.ru/marketing/item/3074-2014-10-11-09-12-22> (Дата обращения: 16.02.2021).

113. Тихонова, В.В. Совершенствование принципов корпоративного управления в области взаимодействия групп стейкхолдеров / В.В. Тихонова // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 36. – С. 93-96.

114. Ткаченко, И.Н. Корпоративная институциональная структура социальной ответственности промышленных компаний / И.Н. Ткаченко, А.Г. Полякова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 7-2. – С. 396-401.

115. Ткаченко, И.Н. Влияние корпоративной ответственности на капитализацию компаний (результаты эмпирического исследования) / И.Н. Ткаченко, Л.А. Раменская // Управленческие науки. – 2016. – № 3. – С. 85-94.

116. Ткаченко, И.Н. Об учете интересов стейкхолдеров в современной парадигме корпоративного управления / И.Н. Ткаченко // Управленческие науки в современном мире. – Москва. – 2018. – Т. 1. – № 1. – С. 205-209.

117. Тополева, Е. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Методическое руководство для НКО [Электронный ресурс] / Е. Тополева // Агентство социальной информации. – 2008. – Режим доступа: <https://www.asi.org.ru/work/vzaimodejstvie-s-zainteresovannymi-storonami/> (Дата обращения: 09.09.2015).

118. Тумилевич, Е.Н. К сущности корпоративной социальной ответственности / Е.Н. Тумилевич // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. - № 7. - С. 118-129.

119. Усков, К.В. Оценка удовлетворенности стейкхолдера по факту взаимодействия с компанией как фактора лояльности / К.В. Усков // Управленческие науки в современном мире. – 2018. – Т. 1. – № 1. – С. 215-219.

120. Фатеева, Т.Н. Нефинансовая отчетность как инструмент формирования положительного имиджа организации [Электронный ресурс] / Т.Н. Фатеева, Т.В. Лесина // Интернет-журнал «Наукovedение». – 2015. – № 4 (29). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN415.pdf> (Дата обращения: 16.10.2021).

121. Федеральный образовательный портал «Бизнес по правилам» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.business-standards.ru> (Дата

обращения: 24.10.2016).

122. Финогеева, А.И. Механизм управления ключевыми стейкхолдерами для российских компаний // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс] / ОАО "ИТКОР" — Электрон. журн. — М.: ИТКОР, 2017. — № 2. —

Режим доступа: [http://www.e-](http://www.e-rej.ru/upload/iblock/761/7618f75238a091fd92ad3b06e61ca1.pdf)

[rej.ru/upload/iblock/761/7618f75238a091fd92ad3b06e61ca1.pdf](http://www.e-rej.ru/upload/iblock/761/7618f75238a091fd92ad3b06e61ca1.pdf) (Дата обращения: 14.04.2017).

123. Финогеева, А.И. Особенности классификации стейкхолдеров в авиастроительной корпорации / А.И. Финогеева // Экономика и предпринимательство. — 2015. — № 6-1 (59-1). — С. 652-655.

124. Финогеева, А.И. Развитие авиастроительной корпорации на основе концепции заинтересованных сторон / А.И. Финогеева // Эволюция современной науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции: Ч.2. — г. Киров: Аэтэрна. — 2016. — С. 51-54.

125. Финогеева, А.И. Развитие объединенной авиастроительной корпорации на основе управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами / А.И. Финогеева // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 4-2 (69-2). — С. 1019-1022.

126. 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 (Дата обращения: 14.03.2021).

127. Финогеева, А.И. Управление взаимоотношениями компании с заинтересованными сторонами / А.И. Финогеева // Новая наука: от идеи к результату: Международное научно-периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции (Сургут, 22 марта 2017). / Стерлитамак: АМИ, 2017. — Т. 1. — № 3. — С. 118-121.

128. Финогеева, А.И. Совершенствование управления ключевыми стейкхолдерами корпорации / А.И. Финогеева, Б.С. Батаева // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс] / ОАО "ИТКОР" —

Электрон. журн. — М.: ИТКОР, 2017. — № 3. — Режим доступа: http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Finogeeva_Bataeva.pdf. (Дата обращения: 28.08.2021).

129. Финогеева, А.И. Развитие практики менеджмента заинтересованных сторон в крупных российских компаниях / А.И. Финогеева, Б.С. Батаева // Экономические науки. — 2018. - № 169. — С. 35-40.

130. Формирование концептуальных основ корпоративной социальной ответственности / Коллектив авторов, под общ. ред. О.А. Канаевой, В.С. Сопина — СПб.: СПбГУ, 2010. — 312 с.

131. Фурта, С.Д. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания РМВОК Guide (I часть) / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, Т. Хоппл // Инициативы XXI века. — 2013. — № 4. — С. 15-22.

132. Фурта, С.Д. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания РМВОК Guide (II часть) / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, Т. Хоппл // Инициативы XXI века. — 2014. — № 2. — С. 27-42.

133. Харин, А.Г. Стейкхолдерский подход в управлении организациями: перспективы применения теоретико-игровых моделей / А.Г. Харин, Т.Р. Гареев // Terra Economicus. — 2014. — Т. 12. — № 4. — С. 105-113.

134. Харчилава, Х.П. Менеджмент заинтересованных сторон в системе корпоративного управления / Х.П. Харчилава // Вестник ГУУ. — 2013. — № 22. — С. 59-65.

135. Ципес, Г.Л. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 2) / Г.Л. Ципес, Н.М. Шадаева // Управление проектами и программами. — 2015. — № 03 (43). — С. 218-228.

136. Чаленко, А.Ю. О понятийной неопределенности термина «Механизм» в экономических исследованиях / А.Ю. Чаленко // Экономика промышленности. — 2010. — № 3 (51). — С. 26-33.

137. Шаховой, В.А. Новые акценты корпоративного управления / В.А. Шаховой // ЦИТИСЭ. — 2016. — № 1 (5). — С. 9.

138. Шишкин, Д.Г. Сущность организационно-экономического механизма развития предпринимательских структур / Д.Г. Шишкин // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (224). — С. 27-33.

139. Шокола, Я.В. Корпоративная социальная ответственность в системе

социально-экономических отношений: генезис становления и развития / Я.В.

Шокола, А.В. Шраер // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2015. – № 1 (5). – С. 129-133.

140. Щербаченко, П.С. Корпоративная социальная ответственность в России: социально-психологический аспект / П.С. Щербаченко // Экономико-психологические проблемы принятия экономических решений в условиях глобальных изменений. Материалы Всероссийской научной конференции. – 2015. – С. 71-74.

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

142. Berman, S. Does stakeholder orientation matter? Relationship between stakeholder management models and firm financial performance / S. Berman, A. Wicks, S. Kotha, T. Jones // The Academy of Management Journal. Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance. – 1999. – Vol. 42. - № 5. – P. 488-506.

143. Bowen, H.R. Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row Publ, 1953. – 276 p.

144. Carroll, A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. Carroll // Business Horizons. – 1991. – № 34 (4). – P. 39-48.

145. Donaldson, Th. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications / Th. Donaldson, L. Preston // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 24. – № 2. – P. 65–91.

146. Fassin, Y. J. The Stakeholder Model Refined / Y. J. Fassin // Journal of Business Ethics. – 2009. - № 84. – P. 113.

147. Fontaine, C. The Stakeholder Theory / C. Fontaine, A. Haarman, S. Schmid // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pdfs.semanticscholar.org/606a/828294dafd62aeda92a77bd7e5d0a39af56f.pdf> (Дата обращения: 11.09.2021).

148. Freeman, R.E. A Stakeholder Approach to Strategic Management / R.E.

Freeman, J. McVea // Darden Business School Working Paper. – 2001. – № 01-02. – 32 p.

149. Freeman, R.E. Strategic management: A Stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. – 276 p.

150. Freeman, R.E. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation / R.E. Freeman, W. Evan // The Journal of Behavioral Economics. – 1990. – Vol. 19. – № 4. – P. 337–359.

151. Freeman, R.E. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions / R.E. Freeman // Business Ethics Quarterly. – 1994. – № 4. – P. 409–421.

152. Freeman, R.E. Stakeholder management and reputation / R.E. Freeman // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/Stakeholder-Management-and-Reputation_R.Edward-Freeman.pdf (Дата обращения - 15.02.2021).

153. Freeman, R.E. Stakeholder Theory: The State of the Art / R.E. Freeman, J. Harrison, A. Hicks, B. Parmar and S. de Colle. – Cambridge: Cambridge University Press, 2010. – 343 p.

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

155. Kassinis, G. Stakeholder pressures and Environmental performance / G. Kassinis, N. Vafeas // Academy of Management Journal. – 2006. – № 49 (15). – P. 145–159.

156. Khoury, G. Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action / G. Khoury, J. Rostami, JP. Turnbull // Conference Board of Canada. Ottawa, 1999. – P. 52-61.

157. Mendelow, A. Stakeholder Mapping / A. Mendelow // Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. Cambridge, MA, 1991.

158. Mitchell, R. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts / R. Mitchell, B. Agle and D. Wood // Academy of Management. – 1997. – Vol. 22. – № 4. – P. 853-886.

159. Newbould, G. Successful business politics / G. Newbould., G. Luffman // London, 1989. – 374 p.

160. Phillips, R. Stakeholder theory and organizational ethics / R. Phillips. – San

Francisco, Berrett-Koehler publishers. – 2003. – 688 p.

161. Porter, M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. / M. Porter. – New York, Free Press. – 1985. – 557 p.

162. Porter, M. Creating shared value / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – P. 62-77.

163. Preston, L. Stakeholder Management and Corporate Performance / L. Preston, H.J. Sapienza // Journal of Behavioral Economics. – 1990. – № 19 (4). – P. 361–375.

164. Rodriguez, M. Sustainable development and sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm / M. Rodriguez, J. Ricart, P. Sanchez // University of Navana. – Barcelona, Spain, 2002. – № 462. – 18 p.

165. Stakeholder Mapping – Marketing Theories / Professional Academy. [Электронный ресурс].–Режим доступа: <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/stakeholder-mapping---marketing-theories> (Дата обращения: 15.12.2021).

166. The Clarkson Principles of Stakeholder Management / Management Library: Vector Study Group. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.stakeholdermap.com/principles-stakeholder-management.html> (Дата обращения: 15.12.2021).

167. Clarkson, M. A Stakeholder Framework For Analyzing And Evaluating Corporate Social Performance / M. Clarkson // The Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20 (1). – P. 92-117.

168. World Economic Forum & Partnering Against Corruption Initiative (PACI). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.business-standards.ru/library/books/?ELEMENT_ID=1948 (Дата обращения: 17.10.2021).

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
(информационное)

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТАНДАРТА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО
СТЕЙКХОЛДЕРАМИ AA 1000 SES**

Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами имеет ряд положений: прозрачность отчетности перед стейкхолдерами; готовность реагировать на проблемы, волнующие стейкхолдеров; и, соответствие требованиям законодательства, стандартов, кодексов, принципов, стратегий и других добровольных обязательств. В основе взаимодействия организации, согласно стандарту, лежат три принципа:

- **существенность** – организации необходимо понимать: какие стейкхолдеры ее окружают, их интересы и значимость таких интересов;
- **полнота** – организации необходимо понимать опасения стейкхолдеров: их взгляды, потребности, мнения по значимым для них вопросам и результаты, которых они ожидают;
- **реагирование** – организации необходимо последовательно реагировать на значимые вопросы, стоящие как перед стейкхолдерами, так и перед самой организацией.

В первой главе на рисунке 1.5 изображена схема взаимодействия со стейкхолдерами, составленная и адаптированная в соответствии с требованиями стандарта взаимодействия со стейкхолдерами.

Первый этап. Определение стейкхолдеров и планирование взаимодействия с ними. Стандарт AA 1000 SES предлагает ряд критериев, по которым можно выявить заинтересованные стороны – ответственность, влияние, близость, зависимость, представительство, политические и стратегические намерения:

- **ответственность** – организация перед данными заинтересованными сторонами имеет или может иметь в будущем обязательства: юридические, финансовые, производственные и иные, зафиксированные в нормативных актах, контрактах, программах работы и правилах. Примерами таких заинтересованных сторон могут быть сотрудники и местные органы власти;
- **влиятельность** – организация подвержена влиянию со стороны данных

заинтересованных сторон, или такие стейкхолдеры уполномочены принимать решения: акционеры, группы давления, местные органы власти;

- близость – организация взаимодействует с такими стейкхолдерами больше всего. По такому критерию можно выделить внештатных сотрудников, местные сообщества, деловые партнеры, а также стороны, от которых зависит повседневная деятельность организации – поставщики, местные коммунальные предприятия, местные органы власти;

- зависимость – стейкхолдеры зависят напрямую или косвенно от деятельности организации в экономическом или финансовом смысле: в качестве примера можно назвать организацию как единственного покупателя товаров или единственного работодателя в области; по территориальной принадлежности это могут быть школы и больницы, энергосберегающие и другие организации;

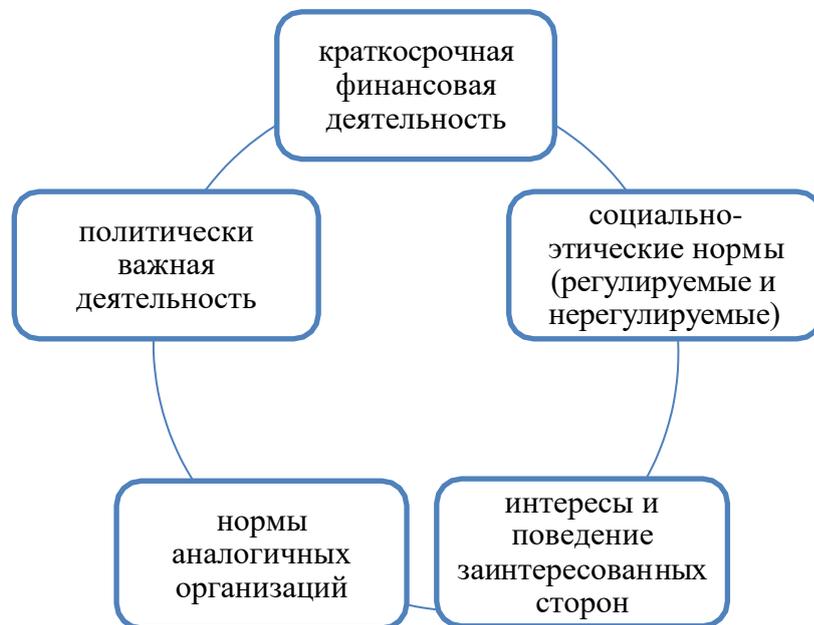
- представительство – заинтересованные стороны могут представлять интересы общества (негосударственные организации, группы влияния: окружающая среда, будущие поколения, представители профсоюзов, руководители местных организаций и депутаты местных советов);

- политические и стратегические намерения – организация прямо или косвенно обращается в своих программах и заявлениях: потребители, местные сообщества, активисты, научное сообщество, льготные предприятия.

С помощью вышеуказанных критериев выявляются стейкхолдеры. Процесс выявления заинтересованных сторон предполагает созыв специальной группы, включающей специалистов в области юридической ответственности, кадров, закупок, инвестиционных рисков. Такая экспертная группа с разных сторон оценивает окружение организации и ранжирует в соответствии с критериями, в дальнейшем, получив возможность выделить ключевых стейкхолдеров. На данном этапе проводится классификация заинтересованных сторон в соответствии с определенными критериями и степенью интереса стейкхолдеров. В рамках первого этапа не предполагается вовлекать заинтересованные стороны в выстраивание системы взаимодействия, поскольку проводится односторонний анализ организацией своего окружения и выявление стейкхолдеров в соответствии с установленными критериями. Но уже для выявленных стейкхолдеров стандарт рекомендует разработать мероприятия, а также, дать возможность не выявленным

заинтересованным сторонам показать себя: например, с помощью горячей линии в организации, системы местных представителей, фокус-групп, опросов. Согласно рекомендациям стандарта, целесообразно предусмотреть механизмы представления интересов тех групп, которые не имеют голоса: окружающая среда, будущие поколения.

В рамках первого этапа, стандарт предполагает определение значимых вопросов для организации. Вопрос может считаться значимым в том случае, если от него зависит или будет зависеть, какое решение будет принято и то, как поведет себя организация и ее заинтересованные стороны. Для этого предполагается использовать пятикомпонентный тест на существенность, представленный на рисунке А.1.



Источник: [16].

Рисунок А.1 – Пятикомпонентный тест на существенность

Тест под названием «Политически важная деятельность» означает, что в случае, если какие-либо стороны деятельности организации связаны с выполнением обязательств на основании политических принципов, то такие вопросы будут для нее существенными. «Краткосрочная финансовая деятельность» (в том числе, соблюдение законодательства) – стороны деятельности организации, способные принести финансовые последствия (например, влияние законодательных актов). Тест «Нормы аналогичных организаций» - рассматривает нормы и правила, установленные конкурентами: существенные нормы и правила, введенные в организациях-конкурентах вне зависимости от того, применяет организация такие правила и нормы сама. «Интересы и поведение стейкхолдеров» – вопросы,

связанные с самой организацией, с требованиями к устойчивому развитию, с поведением заинтересованных сторон. «Социально-этические нормы» – актуальные вопросы для стейкхолдеров, которые уже регулируются или могут в дальнейшем законодательно регулироваться.

Вышеперечисленные пять факторов составляют пятикомпонентный тест на существенность, определяющий значимость того или иного вопроса и в целом стейкхолдеров в отношении организации. В соответствии с выявленными стейкхолдерами, их классификацией и значимостью в отношении организации, разрабатывается стратегия взаимодействия с ними, включая цели и области взаимодействия. Полученная стратегия детализируется в план взаимодействия и график его реализации, который предоставляется на рассмотрение заинтересованным сторонам. На практике это может реализовываться в виде подписания дорожной карты.

В результате реализации первого этапа, согласно стандарту взаимодействия, для организации определяются заинтересованные стороны, значимые для них вопросы, разрабатывается стратегия взаимодействия и составляется план-график ее реализации.

Второй этап подразумевает подготовительные действия и непосредственно само взаимодействие со стейкхолдерами. В первую очередь, анализируются и определяются для каждой группы стейкхолдеров методы взаимодействия. Для того, чтобы выбрать наиболее эффективные методы взаимодействия, компания должна ответить на ряд вопросов:

- каковы цели взаимодействия, и в каких областях оно будет происходить;
- представители заинтересованных сторон – каких стейкхолдеров организация будет привлекать для участия в процессе взаимодействия;
- формы взаимодействия – могут быть пассивными (мониторинг и информирование) и активными (сотрудничество, предоставление полномочий);
- среда взаимодействия – интернет, телефонная связь, видеоконференции, прямое общение, печатные издания, радио, или использование нескольких сред взаимодействия одновременно;

- технологии взаимодействия – круглый стол, конференции, дебаты, переговоры;

- какой метод взаимодействия планируется к использованию – опросы, встречи, фокус-группы, выездные конференции, презентации, интерактивные форумы, сетевые конференции, рабочие группы, комитеты, общественные собрания, партнерства.

План мероприятий по взаимодействию стандартом рекомендуется формировать с учетом способов взаимодействия, возможных последствий для управления, возможности прекращения процесса взаимодействия и последствий этого, риска конфликта интересов, временных рамок, культурных различий, степени проработки проблемы. На данном этапе рассматривается процесс наращивания и укрепления потенциала взаимодействия - имеется ли потребность в увеличении своих возможностей по взаимодействию с организацией (ресурсных

- кадровых, денежных, временных; профессиональных - компетентность, опыт), оценка данной потребности и ее удовлетворение в рамках повышения эффективности взаимодействия с заинтересованными сторонами. Для повышения результативности деятельности организация совместно со своими стейкхолдерами может разработать и реализовать мероприятия:

- исследования, проводимые подрядчиком или самостоятельно, в области выявления скрытых и возникающих проблем;

- расширение возможностей, повышение квалификации;

- участие в дискуссиях по значимым проблемам и перспективам;

- разработка методологии в части измерения, мониторинга и управления существующими проблемами в области взаимодействия, стратегий;

- утверждение стандартов, принципов и правил;

- определение целевых показателей деятельности.

В дальнейшем, когда такое взаимодействие войдет в практику организации, она сможет вовлекать заинтересованные стороны в текущую деятельность как полноценных участников процесса и разрабатывать совместную деятельность.

Третий этап. Реагирование и оценка взаимодействия. В процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами организации стандарт рекомендует

усваивать получаемые знания от стейкхолдеров, иметь возможность применять их на практике, например, при реализации стратегических и оперативных решений в области устойчивого развития. На данном этапе организации стандарт рекомендует проводить следующие действия:

- оценить существующее взаимодействие, принятие решений на основании полученной информации в части того, какие мероприятия реализовывать в дальнейшем;
- убедиться в том, что реализуемые мероприятия и решения соответствуют потребностям, ожиданиям и взглядам ее стейкхолдеров (в данном случае, организации не обязательно принимать их точку зрения);
- разработать и реализовать методы и целевые показатели результативности в соответствии со стратегическими целями и обязательствами организации;
- сообщать о тех областях деятельности, где поставленные вопросы еще не решены.

Стандарт взаимодействия дает методические рекомендации в области оценки результативности деятельности, а также, в части корректировок, если они необходимы. В стандарте предлагается к реализации схема оценки качества взаимодействия со стейкхолдерами, основанная на указанных ранее принципах: существенность, полнота, реагирование. Стандарт взаимодействия со стейкхолдерами в настоящее время получил распространение по всему миру, и рекомендован к применению в организациях, стремящихся к устойчивому развитию и повышению результативности своей деятельности, и которые до сих пор не рассматривали стейкхолдеров как своих партнеров.

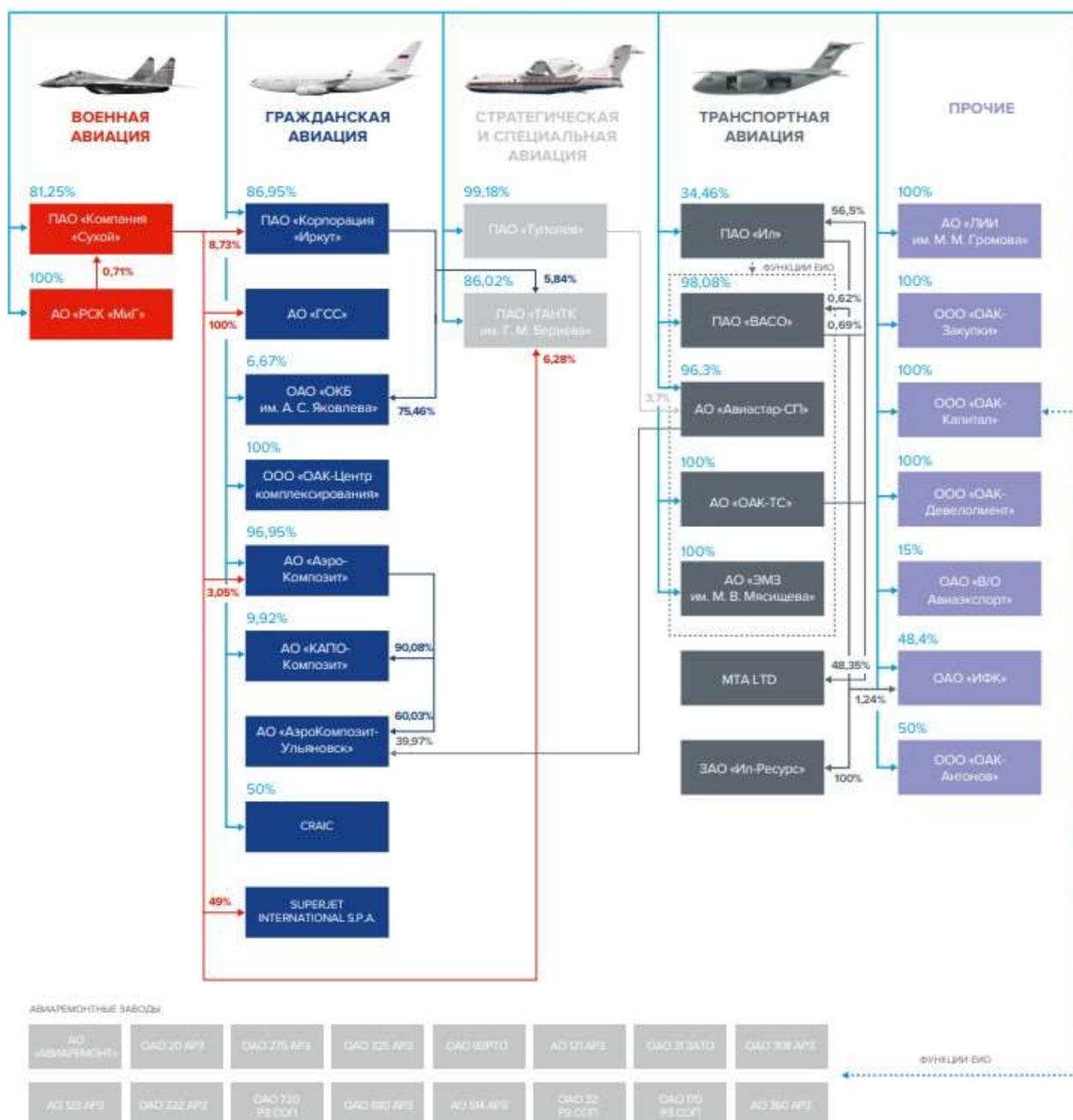
В 2015 году компания AccountAbility опубликовала новую версию стандарта AA 1000 SES, доступную на английском, французском, немецком и итальянском языках [17]. Новая редакция стандарта используется во всем мире, однако, на русском языке всем заинтересованным лицам доступна только предыдущая версия стандарта. Это говорит о том, что практика реализации КСО и взаимодействия с заинтересованными сторонами в российских реалиях немного отстает от западной практики. В частности, стандарт 2015 года предусматривает уже не три этапа установления взаимоотношений со стейкхолдерами, а четыре. Кроме этапов

планирования, подготовки и взаимодействия добавлен этап пересмотра и совершенствования взаимодействия. Планирование взаимодействия включает составление карты стейкхолдеров и их профилей, определение уровней и методов взаимодействия в зависимости от поставленных целей, установление принципов раскрытия информации, разработка плана реализации и установление целевых показателей. Этап подготовки включает определение необходимых ресурсов, возможной реакции стейкхолдеров и выявление рисков взаимодействия: при этом, стейкхолдерские риски должны согласовываться с организационными рисками: нанесение вреда репутации, отказ от взаимодействия, не информированность стейкхолдеров, конфликты между стейкхолдерами, технические барьеры и другие риски. Этап реализации плана включает непосредственное взаимодействие со стейкхолдерами на основании определенных правил, документов, информационных материалов, плана решений существенных вопросов. Этап пересмотра и совершенствования взаимодействия связан с систематическим мониторингом и оценкой качества взаимодействия, стремление к постоянному улучшению взаимоотношений, публично уведомлять стейкхолдеров о плане действий по решению их вопросов, о результатах.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(информационное)

ДОЧЕРНИЕ И ЗАВИСИМЫЕ ОБЩЕСТВА ПАО «ОАК» ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2021



Источник: [87].

Рисунок Б.1 – Дочерние и зависимые общества ПАО «ОАК» по состоянию на 31.12.2021

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(информационное)

АНКЕТА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КОМПАНИИ И ИНСТРУМЕНТОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С НИМИ

АНКЕТА

«Анализ интересов, влияния и инструментов взаимодействия со стейкхолдерами»

Уважаемый эксперт!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании, связанном с определением главных интересов и требований заинтересованных сторон, оценкой их влияния на организацию, анализом инструментов взаимодействия компании со стейкхолдерами. Ваше мнение очень важно для нас.

Заполнение анкеты займет не более 15-20 минут Вашего времени. При заполнении электронной версии, просим Вас выделить выбранный вариант(ы) ответов зеленым цветом. Если вопрос требует дополнительного описания необходимо вписать его в свободной форме в специально отведенном для этого месте. Заполненную анкету просим Вас выслать на электронный адрес 4132006@rambler.ru.

Заранее благодарим Вас за участие в исследовании.

1. К какой отрасли относится Ваша компания?

	Машиностроение
	Нефтеперерабатывающая промышленность
	Топливо-энергетический комплекс
	Пищевая промышленность
	Металлургический комплекс
	Агропромышленный комплекс
	Сфера услуг
	Другая (укажите какая)

2. Является ли Ваша компания:

	Государственной корпорацией
	Компанией с государственным участием
	Унитарным предприятием
	Государственно-частным партнерством
	Некоммерческой организацией
	Коммерческой организацией
	Другое (укажите какой)

3. Выделяют ли в Вашей компании группы заинтересованных сторон?

	Да
	Нет

3.1. Расставьте ключевых стейкхолдеров по степени важности, где 1 – наиболее важный стейкхолдер, по Вашему мнению

Группа стейкхолдеров	Степень важности
Акционеры и инвесторы	
Сотрудники	
Покупатели	
Поставщики	
Органы государственной власти	
Общество	
Некоммерческие организации и общественные объединения	
Конкуренты	
Бизнес-партнеры	
Высшие учебные заведения	
Средства массовой информации	
Жители регионов присутствия	
Дочерние и зависимые общества	
Другие группы стейкхолдеров (укажите какие)	

Блок А. Акционеры и инвесторы

4. Какими документами в Вашей компании регулируются взаимоотношения с акционерами и инвесторами?

	Кодекс корпоративного управления
	Дивидендная политика
	Положение о раскрытии информации
	Порядок оформления предложений и требований акционеров, связанных с созывом Общего собрания акционеров
	Порядок ознакомления акционеров с информацией о компании
	Договорные отношения
	Другие (укажите какие)

5. Какие, по Вашему мнению, основные интересы акционеров и инвесторов (выберите до 3-х вариантов ответа)

	Капитализация
	Дивиденды
	Надежность вложений
	Обеспечение устойчивости компании
	Участие в управлении компанией
	Стратегия компании
	Информационная прозрачность
	Финансовые результаты деятельности
	Другие (укажите какие)

6. Каким образом и как часто Ваша компания взаимодействует с заинтересованными сторонами? С какой частотой проводятся обязательные мероприятия? (отметьте подходящий квадрат галочкой V)

Инструменты	4 – более 2-х раз в год	3 – не более 1 раза в год	2 – 1 раз в два года или реже	1 – не использует
Индивидуальные встречи с акционерами и инвесторами				
Горячая линия				
Раскрытие информации				
Инвестиционные конференции и выставки				
Посещение производственных объектов				
Проведение Дня инвестора				
Регулярные собрания и встречи менеджмента с акционерами и инвесторами				
Общее собрание акционеров				
Прочие инструменты (укажите какие именно):				

7. Оцените по 5-ти балльной шкале степень влияния группы «акционеры и инвесторы» на деятельность Вашей компании

Балл	Степень влияния
5	Очень высокая степень влияния
4	Высокая степень влияния
3	Средняя степень влияния
2	Низкая степень влияния
1	Очень низкая степень влияния

8. Оцените по 5-ти балльной шкале степень поддержки/противодействия группы «акционеры и инвесторы» в отношении Вашей компании

Балл	Степень поддержки/противодействия
5	Очень высокая степень поддержки
4	Высокая степень поддержки
3	Нейтральное значение показателя «поддержка/противодействие»
2	Высокая степень противодействия
1	Очень высокая степень противодействия

Блок Б. Сотрудники

9. Какими документами в Вашей компании регулируются взаимоотношения с сотрудниками компании

	Коллективный договор
	Кодекс корпоративной этики
	Кадровая политика
	Профессиональные стандарты
	Правила внутреннего трудового распорядка
	Инструкции по охране труда
	Другими (укажите какими)

10. Какие, по Вашему мнению, основные интересы сотрудников компании (выберите до 3-х вариантов ответа)

	Уровень заработной платы
	Социальный пакет
	Возможности карьерного роста
	Комфортные условия труда и отдыха
	Премиальная часть оплаты труда
	Репутация компании
	Результаты деятельности компании
	Другие (укажите какие)

11. Какие, по Вашему мнению, основные интересы топ-менеджмента компании (выберите до 3-х вариантов ответа)

	Зарплата
	Социальный пакет
	Краткосрочные бонусы
	Долгосрочная программа материального стимулирования
	Репутация компании
	Нематериальное стимулирование
	Полномочия и ответственность
	Другие (укажите какие)

12. Какие и как часто Ваша компания применяет следующие инструменты взаимодействия с сотрудниками (отметьте подходящий квадрат галочкой V)

Инструменты	Более 5-ти раз в год	Не более 3 раз в год	1 раз в год или реже	Не использует
Размещение и обмен информации на внутрикорпоративном сайте				
Рассылка новостного бюллетеня о деятельности компании				
Корпоративный журнал (выпуски)				
Социальные опросы мнений сотрудников				
Встречи с профсоюзом				
Программы по повышению квалификации (для одного сотрудника в год)				
Встречи руководителей организации с трудовыми коллективами				
Прочие инструменты (указать какие именно):				

13. Оцените по 5-ти балльной шкале степень влияния группы «сотрудники» на деятельность Вашей компании

Балл	Степень влияния
5	Очень высокая степень влияния
4	Высокая степень влияния
3	Средняя степень влияния
2	Низкая степень влияния
1	Очень низкая степень влияния

14. Оцените по 5-ти балльной шкале степень поддержки/противодействия группы сотрудники в отношении Вашей компании

Балл	Степень поддержки/противодействия
5	Очень высокая степень поддержки
4	Высокая степень поддержки
3	Нейтральное значение показателя «поддержка/противодействие»
2	Высокая степень противодействия
1	Очень высокая степень противодействия

Блок В. Покупатели/потребители/заказчики

15. Какими документами в Вашей компании регулируются взаимоотношения с покупателями

	Закон о защите прав потребителей
	Стандарт качества обслуживания клиентов
	Кодекс деловой этики
	Условиями договора
	Корпоративный кодекс делового партнерства
	Система менеджмента качества (требования международных стандартов в области качества – ISO 9001:2008, ISO/TS 16949:2009)
	Другими документами (укажите какими)

16. Какие, по Вашему мнению, основные интересы у покупателей продукции/работ/услуг Вашей компании (выберите до 3-х вариантов ответа)

	Цена
	Качество
	Условия договора
	Гарантии и послепродажное обслуживание
	Репутация и надежность
	Соответствие цены и качества
	Другие (укажите какие)

17. Каким образом Ваша компания взаимодействует с покупателями (отметьте подходящий квадрат галочкой V)

Инструменты	Использует
Форма обратной связи (на официальном сайте)	
Информирование через СМИ, корпоративный сайт	
Консультирование по различным вопросам в центрах обслуживания клиентов	
Программы лояльности покупателей	
Индивидуальный подход к обслуживанию и поддержке покупателей	
Контроль качества	
Регулярные социальные опросы	
«Горячая линия» по приему претензий покупателей	
Использует другие инструменты (укажите какие)	

18. Оцените по 5-ти балльной шкале степень влияния группы покупатели на деятельность Вашей компании

Балл	Степень влияния
5	Очень высокая степень влияния
4	Высокая степень влияния
3	Средняя степень влияния
2	Низкая степень влияния
1	Очень низкая степень влияния

19. Оцените по 5-ти балльной шкале степень поддержки/противодействия группы покупатели в отношении Вашей компании

Балл	Степень поддержки/противодействия
5	Очень высокая степень поддержки
4	Высокая степень поддержки
3	Нейтральное значение показателя «поддержка/противодействие»
2	Высокая степень противодействия
1	Очень высокая степень противодействия

Блок Г. Поставщики

20. Какими документами в Вашей компании регулируются взаимоотношения с поставщиками

	Соглашение о сотрудничестве
	Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ от 18.07.2011 (в случае, если Ваша компания попадает под действие данного закона)
	Стандарт осуществления закупочной деятельности отдельных юридических лиц
	Система менеджмента качества (ГОСТ Р ИСО 9000)
	Кодекс корпоративной этики
	Соглашение о конфиденциальности
	Условиями контракта
	Другими документами (укажите какими)

21. Какие, по Вашему мнению, основные интересы у поставщиков Вашей компании? (выберите до 3-х вариантов ответа)

	Цена поставки
	Условия договора
	Долгосрочное сотрудничество
	Минимизация коррупционных рисков
	Репутация компании
	Другие интересы (укажите какие)

22. Какие инструменты Ваша компания использует при взаимодействии с поставщиками

Инструменты	Использует
Публикации в СМИ	
Раздел в годовой отчетности, посвященный взаимодействию с поставщиками	
Деловые переговоры	
Выставки и конференции	
Соглашения о сотрудничестве	
Использование электронных платформ проведения закупок	
Прочие инструменты (укажите какие именно)	

23. Оцените по 5-ти балльной шкале степень влияния группы «поставщики» на деятельность Вашей компании?

Балл	Степень влияния
5	Очень высокая степень влияния
4	Высокая степень влияния
3	Средняя степень влияния
2	Низкая степень влияния
1	Очень низкая степень влияния

24. Оцените по 5-ти балльной шкале степень поддержки/противодействия группы «поставщики» в отношении Вашей компании

Балл	Степень поддержки/противодействия
5	Очень высокая степень поддержки
4	Высокая степень поддержки
3	Нейтральное значение показателя «поддержка/противодействие»
2	Высокая степень противодействия
1	Очень высокая степень противодействия

Блок Д. Органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации

25. Получает ли Ваша компания от государства (органов государственной власти, муниципальных и региональных администраций)

	Государственное финансирование (субсидии, бюджетные инвестиции, государственные и муниципальные гарантии, гранты на разработки и другие формы финансирования)
	Налоговые, таможенные или валютные льготы
	Предоставленное в пользование государственного имущества (включая предоставление на льготных условиях)
	Льготы при страховании или кредитовании
	Информационную, лицензионную, организационную, кадровую или иную поддержку

26. Какие, по Вашему мнению, основные интересы у государства в лице органов государственной власти, региональных и муниципальных администраций в отношении Вашей компании (выберите до 3-х вариантов ответа)

	Налоговые платежи в бюджеты разных уровней
	Предоставление рабочих мест
	Решение государственных задач
	Соблюдение законодательства
	Социально-экономическое развитие страны, регионов
	Охрана окружающей среды
	Социальная стабильность
	Другие (укажите какие)

27. Каким образом Ваша компания взаимодействует с органами власти

Инструменты	Использует
Участие в рабочих группах при регулирующих органах власти	
Участие в деятельности профильных экспертных организаций	
Проведение встреч, круглых столов	
Участие в экспертных группах при органах власти	
Через GR-отдел (Government relations)	
Государственно-частное партнерство	
Получение финансовой поддержки от государства	
Прочие инструменты (укажите какие)	

28. Оцените по 5-ти балльной шкале степень влияния государства на деятельность Вашей компании

Балл	Степень влияния
5	Очень высокая степень влияния
4	Высокая степень влияния
3	Средняя степень влияния
2	Низкая степень влияния
1	Очень низкая степень влияния

29. Оцените по 5-ти балльной шкале степень поддержки/противодействия государства в отношении Вашей компании

Балл	Степень поддержки/противодействия
5	Очень высокая степень поддержки
4	Высокая степень поддержки
3	Нейтральное значение показателя «поддержка/противодействие»
2	Высокая степень противодействия
1	Очень высокая степень противодействия

Блок Е. Местное сообщество и жители регионов присутствия

30. Каких национальных и международных стандартов придерживается Ваша компания при осуществлении своей деятельности

1	Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES
2	Руководство по отчетности в области устойчивого развития (GRI – Global Reporting Initiative)
3	Руководство по интегрированной отчетности (IIRC)
4	SA 8000 (Social accountability 8000) – Социальная ответственность 8000 – стандарт для оценки социальных аспектов систем менеджмента
5	Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности»
6	Другие стандарты (укажите какие)

31. Какие социальные и экологические программы реализует Ваша компания (отметить любое количество вариантов ответа)

	Благотворительность
	Охрана здоровья и безопасность условий труда
	Программы повышения энергоэффективности
	Программы в области обеспечения экологической безопасности
	Поддержка местных органов власти в области решения социальных задач
	Реализация молодежных социальных корпоративных проектов
	Другие программы (укажите какие)

32. Какие, по Вашему мнению, основные интересы у группы «местные сообщества и жители регионов присутствия» в отношении Вашей компании (выберите до 3-х вариантов ответа)

	Социально-экономическое развитие региона
	Создание рабочих мест
	Достоверность и открытый доступ к информации
	Экологическая безопасность
	Энергоэффективность
	Поддержка социальных проектов
	Другие (укажите какие)

33. Какие инструменты взаимодействия помимо корпоративного сайта и как часто Ваша компания их использует с группой «местные сообщества и жителями регионов присутствия» (отметьте подходящий квадрат галочкой V)

Инструменты	Более 2-х раз в год	Не более 1 раза в год	1 раз в два года или реже	Не использует
Конференции, встречи, форумы				
Социологические исследования				
Общественные слушания				
Благотворительные программы				
Рекламные мероприятия				
Прочие инструменты (укажите какие именно):				

34. Оцените по 5-ти балльной шкале степень влияния группы общество на деятельность Вашей компании

Балл	Степень влияния
5	Очень высокая степень влияния
4	Высокая степень влияния
3	Средняя степень влияния
2	Низкая степень влияния
1	Очень низкая степень влияния

35. Оцените по 5-ти балльной шкале степень поддержки/противодействия группы общество в отношении Вашей компании

Балл	Степень поддержки/противодействия
5	Очень высокая степень поддержки
4	Высокая степень поддержки
3	Нейтральное значение показателя «поддержка/противодействие»
2	Высокая степень противодействия
1	Очень высокая степень противодействия

Блок Ж. Некоммерческие организации и общественные объединения

36. Какие, по Вашему мнению, основные интересы у некоммерческих организаций и общественных объединений в отношении Вашей компании (выберите до 3-х вариантов ответа)

	Соблюдение законодательства
	Соблюдение экологических требований
	Социально-экономическое развитие общества
	Благотворительные мероприятия
	Поддержка и участие в социальных программах
	Реализация социальных программ
	Другие (укажите какие)

37. Какие и как часто Ваша компания применяет инструменты взаимодействия с некоммерческими организациями и общественными объединениями (отметьте подходящий квадрат галочкой V)

Инструменты	Более 2-х раз в год	Не более 1 раза в год	1 раз в два года или реже	Не использует
Письма				
Публичные выступления				
Конференции				
Через представителей общественных организаций в попечительских советах				
Совместные проекты в рамках социального партнерства				
Ярмарки проектов НКО				
Центры социального партнерства				
Горячая линия				
Общественные слушания				
Встречи со стейкхолдерами				
Прочие инструменты (укажите какие именно):				

38. Оцените по 5-ти балльной шкале степень влияния группы «некоммерческие организации и общественные объединения» на деятельность Вашей компании

Балл	Степень влияния
5	Очень высокая степень влияния
4	Высокая степень влияния
3	Средняя степень влияния
2	Низкая степень влияния
1	Очень низкая степень влияния

39. Оцените по 5-ти балльной шкале степень поддержки/противодействия группы «некоммерческие организации и общественные объединения» в отношении Вашей компании

Балл	Степень поддержки/противодействия
5	Очень высокая степень поддержки
4	Высокая степень поддержки
3	Нейтральное значение показателя «поддержка/противодействие»
2	Высокая степень противодействия
1	Очень высокая степень противодействия

40. Оцените по 10-ти балльной шкале указанные в таблице существенные вопросы деятельности по критериям «значимость» и «срочность», где 10 – наиболее значимые и срочные вопросы

Наименование существенного вопроса	Значимость	Срочность
Охрана труда и промышленная безопасность		
Благотворительность и спонсорство		
Энергосбережение		
Ключевые показатели эффективности		
Увеличение доли мирового рынка гражданских самолетов		
Импортозамещение		
Послепродажное обслуживание		
Государственная программа "Развитие авиационной промышленности на 2013-2025 годы"		
Развитие КСО		
Инвестиции		
Реализация инноваций		
Техническое перевооружение		
Системный инжиниринг		
Корпоративное управление		
Система менеджмента качества		
Кадровая политика		
Увеличение пространства между креслами в SSJ100		
Этика и добросовестность		
Противодействие коррупции		
Выбросы		
Вода		
Биоразнообразие		
Экологическая оценка поставщиков		
Финансовые результаты		
Социальная политика		
Свобода ассоциации и ведения коллективных переговоров		
Разнообразие и равные возможности		
Занятость		
Здоровье и безопасность на рабочем месте		
Энергобезопасность и здоровье потребителей		
Социальное партнерство		

41. Использует ли Ваша компания при взаимодействии с какими-либо группами стейкхолдеров социальные сети, мобильные приложения

1	Да
2	Нет

**Благодарим Вас
за участие в исследовании!**

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(информационное)

ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПАО «ОАК» СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Таблица Г.1 – Инструменты взаимодействия ПАО «ОАК» и ее внутренних или внутригрупповых стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Инструменты влияния стейкхолдеров на компанию	Инструменты влияния компании на стейкхолдера
Акционеры и инвесторы		
Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом	Стратегические ориентиры; программы и направления деятельности; гранты на разработки; бюджетная поддержка; налоговые льготы	Размер дивидендных выплат; результаты деятельности
ГК «Внешэкономбанк»	Принятие решений в рамках имеющегося пакета акций	Размер дивидендных выплат; репутация
Частные акционеры	Принятие решений в рамках имеющегося пакета акций	Размер дивидендных выплат; репутация
Менеджмент		
Правление ПАО «ОАК»	Управленческие решения; стратегические решения; выбор менеджмента	Порядок работы; рассматриваемые вопросы
Менеджмент дочерних и зависимых обществ	Реализация управленческих решений Правления; управленческие решения в рамках своей компетенции; качество реализации стратегических ориентиров в ДЗО; исполнение поручений управляющей компании в срок; бесперебойное и результативное функционирование ДЗО	Приказы, распоряжения в Обществе; размер вознаграждения и КПЭ; кодекс корпоративного управления
Сотрудники корпорации		
Руководители, специалисты, служащие	Эффективные управленческие решения; профессиональное управление коллективами; соблюдение сроков отчетности; выполнение должностных обязанностей	Своевременная выплата заработной платы; премии; социальные гарантии; обеспечение рабочих мест; возможности карьерного, профессионального и личностного роста и развития
Основные производственные рабочие	Качество конечной продукции; работа в установленные сроки; количество произведенной авиационной техники	Уровень заработной платы; содержание и безопасность рабочих мест; соц. пакет; современное оборудование
Разработчики, инженерные специалисты	НИОКР; высокая квалификация персонала	Государственный контракт; гранты, субсидии; инвестиции в разработки

Продолжение таблицы Г.1

Стейкхолдеры	Инструменты влияния стейкхолдеров на компанию	Инструменты влияния компании на стейкхолдера
Летный персонал	Репутация производителя, репутация воздушных судов и их надежности	Заработная плата; соц. пакет, гарантии; надежность оборудования
Дочерние и зависимые общества (ДЗО)		
ПАО «Компания «Сухой», АО РСК «МиГ», ПАО «Корпорация «Иркут», АО «Аэрокомпозит» и другие ДЗО	Готовая продукция; возможное затягивание принятия управленческих решений головной компании в ДЗО; затягивание реализации стратегических и оперативных задач, стоящих перед холдингом в целом; отсутствие эффективного взаимодействия между ДЗО затрудняет сроки, повышается стоимость работ	Субсидии; гранты на разработки; госконтракты; господдержка; инвестиции в НИОКР; перегруженность управленческой структуры влияет на скорость принятия решений

Источник: составлено автором.

Таблица Г.2 – Инструменты взаимодействия ПАО «ОАК» и ее внешних стратегических и операционных стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Инструменты влияния стейкхолдеров на компанию	Инструменты влияния компании на стейкхолдера
Заказчики		
Российские авиакомпании	Интерьер под заказ; государственный контракт	Стоимость воздушного судна; послепродажное обслуживание; индивидуальные условия
Иностранные авиакомпании	Модификации самолета	Стоимость воздушного судна; послепродажное обслуживание
Лизинговые компании	Условия лизинга	Стоимость воздушного судна; репутация компании
МЧС России	Индивидуальная компоновка салона самолета для целей авиационных поисково-спасательных работ	Индивидуальные решения; государственный контракт; послепродажное обслуживание
ФГБУ «Специальный лётный отряд «Россия»	Индивидуальная компоновка салона	Качество; государственный контракт; послепродажное обслуживание; репутация
Правительство Тайланда	Разработка бизнес-версии самолета	Стоимость; VIP-салон; особые условия; послепродажное обслуживание
Прочие заказчики	Индивидуальные решения	Стоимость; льготные условия договора; индивидуальные предложения; послепродажное обслуживание; обеспечение качества (сертификация)

Продолжение таблицы Г.2

Стейкхолдеры	Инструменты влияния стейкхолдеров на компанию	Инструменты влияния компании на стейкхолдера
Бизнес-партнеры, в том числе, поставщики		
Thales (Франция), Liebherr-Aerospace, Messier Dowty и другие поставщики, указанные в таблице 3.5 п. 2.1-2.14	Условия контракта; долгосрочное сотрудничество; фиксированный объем поставки; индивидуальная цена, устанавливаемая в результате переговоров; прочие контрактные условия и условия сотрудничества	Поскольку данные поставщики сертифицированы и для самолетов серии SSJ-100 проводится закупка как у Единственного поставщика, инструментами влияния могут быть: - льготные условия при долгосрочном сотрудничестве; - мероприятия по снижению закупочных цен
Прочие поставщики продукции, работ, услуг	Цена; объем поставки; условия договора; конкурсная процедура выбора поставщика	Закупочная цена; условия закупок; соблюдение законодательства - ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ от 18.07.2011 и ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ от 05.04.2013
Airbus (Франция)	В рамках производства комплектующих для самолета A320 Airbus	Стоимость; долгосрочное сотрудничество
Шэньянская самолетостроительная корпорация (КНР)	Поставляемая в рамках соглашения продукция	Качество деталей; стоимость; условия контракта
Индия	Модернизация парка самолетов	Условия контракта; качественные услуги; стоимость
Alenia Aermacchi S.p.A. (Италия)	Продвижение самолетов серии на зарубежные рынки	Объем продаж; возможности увеличения количества производимых самолетов на экспорт; взаимовыгодные условия взаимодействия
Инвесторы		
Инвестиционное сообщество	Объем инвестиций	Обратная связь; доходность; встречи и форумы инвесторов; индивидуальный подход; публикация отчетности

Источник: составлено автором.

Таблица Г.3 – Инструменты взаимодействия ПАО «ОАК» и регулирующих, контролирующих и прочих внешних стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Инструменты влияния стейкхолдеров на компанию	Инструменты влияния компании на стейкхолдера
Органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации		
Федеральные органы государственной власти	Меры государственной поддержки продаж: гибкие пакеты экспортного финансирования; поддержка заказчиков в начальный период эксплуатации новой отечественной авиационной техники; разные схемы по стимулированию российских авиакомпаний по приобретению отечественных воздушных судов; государственные контракты; господдержка инноваций; изменения в законодательстве; нормативные акты (Постановления Правительства, Указы Президента); налоговые и иные льготы	Развитие авиационной отрасли; качество реализации государственных программ; создание рабочих мест; привлекательность отрасли для иностранных инвестиций
Региональные и муниципальные администрации	Государственные программы; поддержка региональных и муниципальных администрации в решении вопросов	Развитие регионов; создание рабочих мест в регионах
Прочие органы государственной власти	Принятые государственные и федеральные целевые программы; господдержка при реализации программ	Условия программ; реализация государственных целей
Некоммерческие организации, общественные ассоциации и союзы		
Российский проф. союз трудящихся авиационной промышленности	Законопроекты по вопросам охраны труда; забастовки и митинги; требования аттестации по условиям труда; жалобы	Условия труда; охрана труда и здоровья; режим работы и отдыха
Экологические НКО	Отказ в сертификации авиационной техники; требования по охране окружающей среды; репутация	Соблюдение экологических требований; экологические программы
Прочие НКО и общественные ассоциации	Репутация компании; жалобы	Реализация социальных и иных общественно значимых программ

Продолжение таблицы Г.3

Стейкхолдеры	Инструменты влияния стейкхолдеров на компанию	Инструменты влияния компании на стейкхолдера
Научное сообщество, в том числе, высшие учебные заведения		
МАИ, региональные университеты, прочие ВУЗы и профильные школы	Квалифицированные кадры; совместные программы взаимодействия; соглашения; госпрограммы подготовки специалистов для организации оборонно-промышленного комплекса; практики; стипендии; целевое обучение; специализированные кафедры; конференции; олимпиады; привлекательность работодателя	Создание рабочих мест; практика для студентов; целевое обучение; кадровый резерв; привлекательные условия труда и заработная плата
СМИ	Репутация компании	Результаты деятельности компании
Пользователи авиационной техники (информирование через СМИ)	Положительная репутация компании	Информирование; стимулирование авиакомпаний к приобретению отечественных самолетов
Местные сообщества		
Все субъекты Российской Федерации; Иностранное представительство	Государственная политика поддержки регионов	Развитие регионов; вовлечение в деятельность представителей регионов
Конкуренты		
The Boeing Company, Airbus S.A.S. и другие, указанные в табл. 3.6 пункты 6.1-6.5	Конкурентная стратегия; инновационная продукция; цена; условия взаимодействия; репутация конкурента; объем поставок и качество продукции; лидерство в конкурентном сегменте	Соглашения о сотрудничестве; внедрение инновационной продукции; маркетинговая политика
Кредитные организации		
АО АКБ «Новикомбанк»	Условия кредитования; государственная поддержка;	Договорные условия; репутация банка; реклама
ПАО «Банк ВТБ»	репутация надежного	
ГК «Внешэкономбанк»	заемщика; реклама	
Прочие внешние стейкхолдеры		
Население (в том числе, авиапассажиры)	Репутация продукции	Репутация компании и ее продукции, количество авиационной техники на отечественном и международном рынке

Источник: составлено автором.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

(информационное)

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПАО «ОАК» НА
ПЕРИОД 2016-2020 ГГ.**

Утверждены советом директоров ПАО «ОАК», протокол № 148 от 03.03.2016 г.

Таблица Д.1 - Ключевые показатели эффективности (КПЭ) ПАО «ОАК» на 2016-2020 гг.

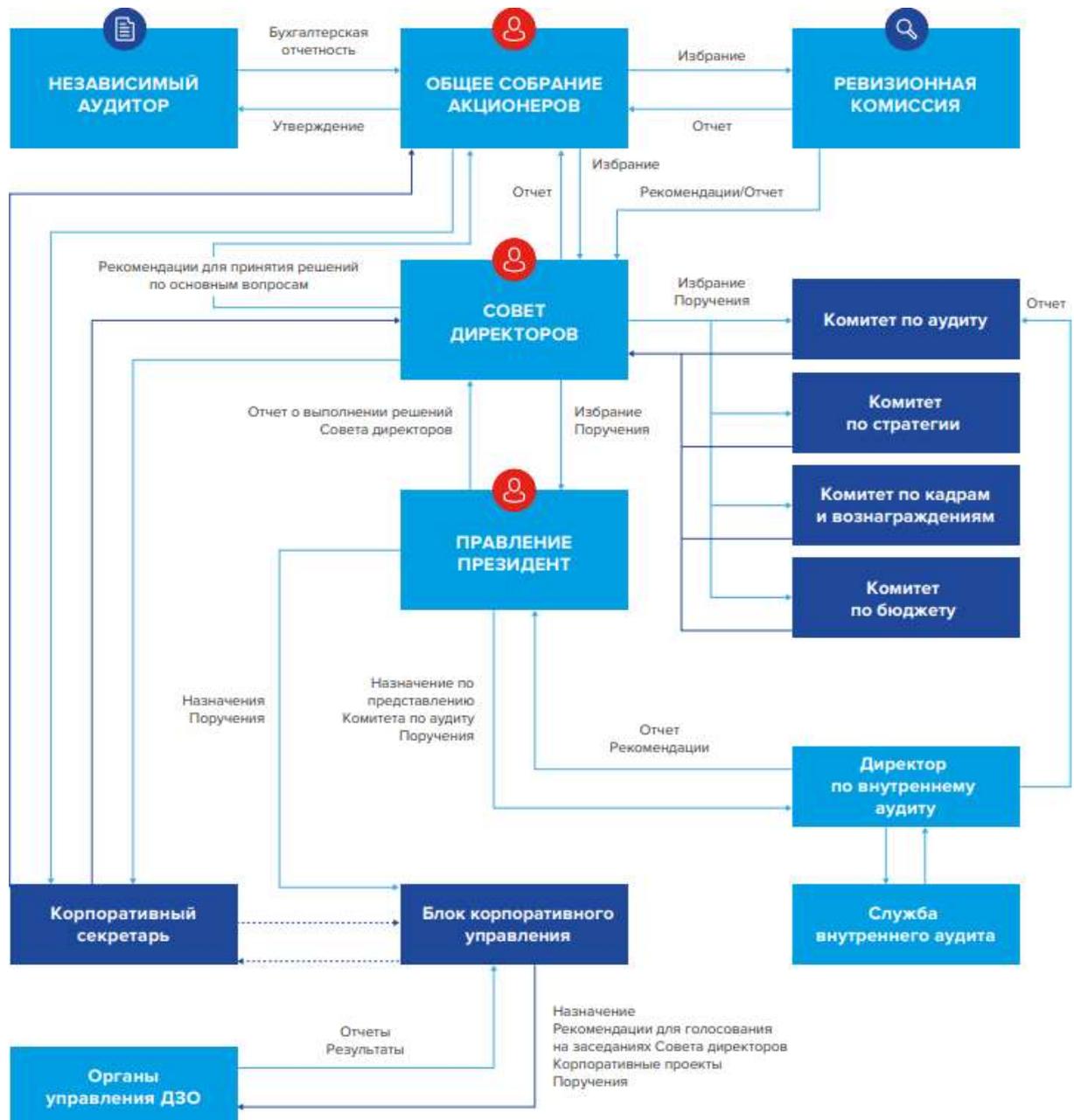
Группа КПЭ	Наименование показателя (индикатора)	Единица измерения	Вес	Целевые значения					
				на 2016 год	на 2017 год	на 2018 год	на 2019 год	на 2020 год	
Финансово-экономические	1	Рентабельность инвестиций акционеров (TSR) за прошедший год	%	15%	>5	>5	>5	>5	>5
	2	Рентабельность собственного капитала (ROE)	%	15%	>5,2	>4,4	>2,0	>6,1	>10,3
	3	Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ и услуг	млрд. руб.	8%	>432	>506	>566	>580	>604
	4	Рентабельность по чистой прибыли (без учета курсовых разниц и увеличения стоимости заимствования)	%	5%	>-2,3	>-1,7	>0,9	>2,9	>5,4
	5	Отношение долг/выручка		5%	<0,65	<0,6	<0,55	<0,55	<0,45
	6	Снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг)	%	2%	>2	>2	>2	>2	>2
ИТОГО финансово-экономические			50%						
Отраслевые	7	Количество поставленных военных, специальных и транспортных самолетов на внешний рынок	ед.	6%	>31	>68	>64	>47	>53
	8	Количество поставленных военных, специальных и транспортных самолетов на внутренний рынок	ед.	6%	>74	>74	>95	>102	>104
	9	Количество поставленных гражданских самолетов на внешний рынок	ед.	6%	>9	>9	>26	>20	>21
	10	Количество поставленных гражданских самолетов на внутренний рынок	ед.	6%	>32	>32	>18	>32	>41
	11	Производительность труда на предприятиях отрасли самолетостроения	тыс. руб.	5%	>4000	>4700	>5400	>5600	>6000
	12	Создание высокопроизводительных рабочих мест	%	2%	>2	>2	>2	>2	>2
ИТОГО отраслевые			31%						
Инновационные	13	Объем финансирования НИОКР (в процентах от выручки Корпорации)	%	5%	>20	>18	>18	>17	>16
	14	Доля выручки от экспорта в общей выручке компании	%	5%	>38	>37	>38	>37	>36
	15	Количество внедренных в производство патентов, технических решений	ед.	5%	>65	>68	>71	>74	>77
ИТОГО инновационные			15%						
Доп. КПЭ	16	Доля привлеченного частного капитала	%	2%	>50	>50	>55	>55	>60
	17	Показатель качества выполнения ПИР по результатам оценки Межведомственной комиссией	%	2%	>90	>90	>90	>90	>90
ИТОГО дополнительные КПЭ			4%						
ИТОГО			100%						

Источник: [87].

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(информационное)

СТРУКТУРА ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ПАО «ОАК» ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2021



Источник: [87].

Рисунок Е.1 – Структура органов управления и контроля ПАО «ОАК» по состоянию на 31.12.2021