УДК 334.021

# ВЗАИМООТНОШЕНИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСОВ

# RELATIONSHIPS WITH STAKEHOLDERS OF COMPANIES IN CRISES

***©Поздняков К. К.***
*канд. экон. наук*
*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*
*г. Москва, Россия, kk.pozdnyakov@gmail.com*
***©Pozdnyakov K.***
*Ph.D., Financial University under the*
*Government of the Russian Federation*
*Moscow, Russia, kk.pozdnyakov@gmail.com*
***©Кобякова А. В.***
*Финансовый университет*
*при Правительстве Российской Федерации*
*г. Москва, Россия, KobyakovaAV@gmail.com*
***©Kobyakova A.***
*Financial University*
*under the Government of the Russian Federation,*
*Moscow, Russia, KobyakovaAV@gmail.com*

*Аннотация.* В статье рассматриваются особенности построения взаимоотношений компаний со стейкхолдерами в условиях кризисов разной этимологии. Обобщены историко–теоретические аспекты стейкхолдер–менеджмента и возникающие задачи в условиях социально–экономических спадов. Исследованы показатели доверия к бизнесу в разных экономических условиях. Обоснованы пути построения конструктивного взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами в условиях социально–экономических дисбалансов и перспективы развития научных дискуссий в данной области.

*Abstract.* The article discusses the features of building relations with stakeholders in crises different etymology. Summarizes the theoretical and historical aspects of stakeholder management and the emerging challenges in terms of socio–economic downturns. The studied indicators of the credibility of the business in different economic conditions. The ways of building a constructive interaction with internal and external stakeholders in terms of socio–economic imbalances and prospects for the development of the scientific debate in this area.

*Ключевые слова:* кризис, компании, стейкхолдеры, доверие, ценность.

*Keywords:* crisis, companies, stakeholders, trust, value.

Финансово–долговой кризис прошлых лет и социально–экономический спад в настоящее время вносят существенные коррективы в систему взаимоотношений компаний с заинтересованными сторонами. Процесс обеспечения устойчивого развития компаний в данных условиях требует важнейших решений, связанных с переходом к социально–ориентированному предпринимательству. Корпоративная политика, формирующая ценность бизнеса для разных групп стейкхолдеров в условиях экономических дисбалансов, становится не только весомым нематериальным активом, но и средством выживания, роста, приращения

стоимости. Это подтверждает актуальность и своевременность исследования взаимоотношений со стейкхолдерами компаний в условиях кризиса.

Современная экономическая наука довольно широко дискутирует о причинах кризисов последних лет. Значительная часть ведущих исследователей мира указывает и на социальную природу данных явлений. Группа авторитетных зарубежных ученых (Г. Хольц, Дж. Келер, Ф. Хаан и др.) [14] утверждают, что возникающие кризисы лишь подчеркнули необходимость перехода к более тесному сотрудничеству бизнеса и общества в решении социальных проблем. Бляхман Л. С. [1], подчеркивая социальную причину системного кризиса, указывает на необходимость формирования экономики «социального капитализма» путем сочетания активной социальной политики и конкурентоспособности предприятий, расширения социальных сетей и многостороннего диалога, в которых заинтересованные стороны вовлекаются в процесс принятия управленческих решений и контролируют их выполнение. Пахомова Н. В. и Рихтер К. К. [2], называя современный кризис социально–экономическим, указывают на доверие со стороны стейкхолдеров и социальное инвестирование как основные инструменты выживания. Вместе с тем, эксперты прогнозируют [16] продолжение глобальной рецессии в ближайшие годы, что определяет значимость обновления подходов к теории и практике взаимодействия с заинтересованными сторонами компаний в перспективе.

История вопроса показывает, что возникновение и развитие стейкхолдер–менеджмента связано с работами Э. Фримана «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» [5], Т. Дональдсона и Л. Престона «Теория заинтересованных сторон корпорации: концепции, доказательства и последствия» [13] и их последователей. Пионерные работы ученых дают в целом схожее определение заинтересованных сторон, к которым относятся индивидуумы, группы, организации, оказывающие воздействие на функционирование компании или находящиеся под воздействием ее деятельности. В процессе развития стейкхолдерской концепции понятие заинтересованных сторон меняется не значительно. К настоящему времени заинтересованные группы рассматриваются как некоторая общность или индивидуумы, которые влияют на деятельность компаний [12] и результативное взаимодействие с которыми обеспечивает развитие фирм [2].

Довольно своевременным и применимым в процессе управления взаимоотношениями с заинтересованными группами выглядит определение, данное в работе М. Портера [10]. «Стейкхолдеры, — по мнению М. Портера — специфические группы, организации и индивидуумы с разными мотивами, объединение которых способствует реализации социальных целей фирм, формирует общую ценность и стоимость компании на рынке, является ее уникальным конкурентным преимуществом». Идеи относительно уникальной роли общей стоимости (стоимости компании, преумноженной за счет эффективного взаимодействия с стейкхолдерами) аргументированы и в других работах ученого и его последователей [11]. Эксперты полагают, что в условиях спада экономической активности и упадка доверия к бизнесу недопустимым представляется игнорирование благосостояния своих клиентов, истощения природных ресурсов, важных для бизнеса, жизнеспособности поставщиков, а также экономические бедствия обществ, в которых они производят и продают. Аналогичный (синергетический) подход поддерживают и другие зарубежные ученые. В частности, в работе Марка Р. Крамера и Марка У. Фитцера [9] приводятся аргументы в пользу необходимости удовлетворения важнейшего мотива для всех стейкхолдеров вне зависимости от экономического цикла — стать агентами социальных изменений.

Из приведенных выше положений следует, что высокая ценность компании для стейкхолдеров позволяет смягчить негативное влияние экономических и финансовых кризисов на деятельность компании, стабилизировать рыночные позиции путем высокой заинтересованности в развитии фирмы всех организаций, индивидуумов и т. д.

Следовательно, логика построения взаимоотношений со стейкхолдерами в условиях экономических и финансовых спадов должна строиться на таких позициях: вовлечение стейкхолдеров в процесс создания ценности организации, пересмотр мотивов стейкхолдеров в условиях кризиса и их удовлетворение, повышение доверия и имиджа путем максимально–возможного вклада в решение социальных проблем общества, создания уникальной ценности.

Достаточно аргументированно выглядит позиция специалистов Нью–Йоркской фирмы Acumen Strategic Communications Inc. ß в отношении построения взаимодействия компаний с заинтересованными сторонами в период рецессии [15]: важнейшим элементом становится сообщения о достижении целей компании, всевозможные обращения руководства, собственников к общественности; конструктивный диалог должен подчеркивать уникальные корпоративные ценности и, особенно, как это согласуется с интересами заинтересованных сторон. Целесообразно также вести разъяснительную работу, наращивать контакты лидеров компаний.

Эмпирическими исследования других зарубежных специалистов [4] установлено, что в период мирового финансового кризиса крупнейшие компании мира (по версии “Fortune 500”) перешли к консервативной политике взаимоотношений с стейкхолдерами, что повлекло сокращение социальных программ. Согласно описательной статистике, приведенной в работе, наибольшее снижение наблюдается в компаниях США и Европы и менее значительно в других государствах. Ориентируясь на рейтинг “Fortune 500” [7] можно отметить, что компании указанных стран в этот период существенно снизили и суммарную рыночную стоимость. Не проводя глубоких статистических исследований данного рейтинга также можно отметить, что компании, которые по оценке специалистов являются наиболее уважаемыми в мире (Exxon Mobil (Китай), Nestle (Швейцария), St. Jude Medical (США), Unilever (Англия, Китай) и др.) не только не утратили позиции в рейтинге, а и нарастили уровень рыночной стоимости [8]. Ключевыми атрибутами их взаимоотношений со стейкхолдерами в условиях рецессии являются социальные инновации для общества, социальная поддержка персонала, грамотное использование корпоративных активов, финансовая состоятельность и приращение долгосрочной инвестиционной стоимости, качество товаров и услуг.

С точки зрения исследования содержательного сдвига в ценностях стейкхолдеров в условиях кризисов достаточно информативными являются исследования “Trust Barometer”, ежегодно публикуемые фирмой Edelman. В них измеряется уровень доверия к бизнесу и общественным институтам. Анализ данных публикаций позволяет сделать вывод, что в периоды кризисов уровень доверия к бизнесу снижается (Таблица).

Таблица.

ПОКАЗАТЕЛИ УРОВНЯ ДОВЕРИЯ К БИЗНЕСУ В ПЕРИОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА И СПАДА, %

| *Страна* | *2007* | *2008* | *2009* | | *2011* | *2012* | *2014* | *2015* | *2016* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *Период мирового финансового кризиса* | | | *Периоды экономического роста* | | *Период экономической рецессии* | | |
| Россия | 41 | 39 | 49 | | 52 | 44 | 45 | 45 | 53 |
| США | 61 | 52 | 50 | | 54 | 56 | 57 | 60 | 51 |
| Китай | 56 | 54 | 61 | | 71 | 72 | 77 | 70 | 79 |

* составлено по данным Edelman “Trust Barometer” [6]

Данные отчета “Trust Barometer” с 2007 по 2009 год свидетельствуют о том, что несмотря на утрату доверия к бизнесу в период мирового финансового кризиса преобладающее большинство потребителей мира (91%) отмечали, что выбирали товар или услугу компании, которой они склонны доверять и которая эффективно решает социальные

проблемы общества, 76% — рекомендовали ее другим потребителям, 55% потребителей готовы были переплатить за товар, а 26% — даже покупали акции фирм в период кризиса.

Согласно последним исследовательским отчетам “Trust Barometer–2016”, заинтересованные стороны в период экономической рецессии ожидают от бизнеса устойчивого приращения финансовых показателей, доходов, а также больше социальных программ в области образования, здравоохранения, в направлениях снижения неравенства.

В отечественной научной литературе вопрос построения политики взаимоотношений со стейкхолдерами в условиях экономических спадов также привлекает все большее внимание. Исследованиями Самарцевой Е. А. [3] установлено, что существуют различия в поведении стейкхолдеров в период «обычного» (неэкономического) и экономического кризисов. Обычный кризис связан с особенностями функционирования компании, стадией жизненного цикла и т. д. В это время внешние стейкхолдеры теряют доверие к фирме, а внутренние стейкхолдеры, наоборот, консолидируют свои усилия, повышают внимание к объекту. Внутренняя синергия во взаимодействии становится резервом преодоления кризиса. При ситуации более масштабных кризисных явлений в экономике (рецессия, финансовые кризисы) существует высокая вероятность утраты доверия в рамках всех групп взаимодействия, что влечет за собой конфликт интересов, снижение стоимости, отток капитала.

Разделяя данные убеждения, представляется логичным, что высокая энтропия в системе взаимодействия с внутренними стейкхолдерами во время кризисов может быть снижена путем: более тесных коммуникаций с основными функциональными группами внутренних стейкхолдеров (акционерами, собственниками, директорами фирм и департаментов, сотрудниками); соблюдения максимально–возможного перечня ранее взятых фирмой обязательств (выплата дивидендов, наращивание прибыли, предоставление социальных гарантий и льгот для сотрудников и др.). В случае внешних кризисов необходимо сохранять конструктивный диалог со всеми группами акцентируя внимание на перспективы компании, повышать доверие, репутацию, наглядно демонстрировать вклад в решение социальных проблем, возникающих на фоне внешних экономических спадов.

Таким образом, в условиях экономических и финансовых спадов стейкхолдер–менеджмент, с одной стороны, сохраняет свою классическую сущность — организация эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами, а с другой — претерпевает важные изменения. Эти изменения обусловлены снижением уровня доверия к бизнесу в периоды экономических спадов, трансформацией мотивов заинтересованных сторон в эти промежутки времени. В процессе нарастания кризиса разной этимологии (финансовый, экономический) происходит обострение социальных проблем. В этой ситуации гораздо большее, чем ранее, значение приобретают социальные инициативы предпринимателей. Они формируют высокий уровень доверия стейкхолдеров к компании, позволяют вовлечь максимальное количество заинтересованных сторон в процесс достижения социального благополучия путем развития фирмы, повысить финансовые показатели. В периоды кризисов достаточно хорошо работает концепция общей ценности, предполагающая единство компании и всех стейкхолдеров в решении важнейших социально–экономических задач, выдвигаемых внешней средой. Данное исследование является постановочным и не затрагивает всех проблем стейкхолдер–менеджмента в условиях кризисов. В теоретическом и практическом плане более подробного изучения требует вопрос идентификации мотивов стейкхолдеров в условиях кризисов, методы наиболее эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами, способствующие нахождению баланса между экономическими выгодами фирм на фоне рецессий и социальными инвестициями. Указанные дискуссионные аспекты теории заинтересованных сторон формируют перспективы дальнейших исследований.

*Список литературы:*

1. Бляхман Л. С. Глобальный кризис и смена парадигмы экономического развития // Вестник Санкт–Петербургского университета. 2013. №2. С. 2–21.
2. Пахомова Н. В., Рихтер К. К. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: опыт ЕС, специфика Германии // Вестник Санкт–Петербургского университета. 2013. №2. С. 30–38.
3. Самарцева Е. А. Роль корпоративных коммуникаций в защите репутации в период глобальной рецессии // Российский журнал менеджмента. 2012. №4. С. 105–126.
4. Corporate social responsibility in times of financial crisis Full Length Research Paper. Режим доступа: http://www.academicjournals.org/article/article1380707807_Karaibrahimoglu.pdf (дата обращения 13.09.2016).
5. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications // Academy of Management Review. 1995. №1. P. 65–91.
6. Edelman. Режим доступа: http://www.edelman.com/ (дата обращения: 14.09.2016).
7. Fortune 500. Режим доступа: http://beta.fortune.com/fortune500 (дата обращения: 14.09.2016).
8. Fortune Global: WORLD'S MOST ADMIRED COMPANIES. Режим доступа: http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/nestle-38/ (дата обращения 13.09.2016).
9. Mark R. Kramer, Marc W. Pfitzer The Ecosystem of Shared Value // Harvard Business Review. 2016. №2.
10. Michael E. Porter Creating Shared Value as Business Strategy.
11. Michael E. Porter, Mark R. Kramer Creating Shared Value // Harvard Business Review, 2011б №1.
12. Multi stakeholder initiatives: Platforms of collective governance for development. Режим доступа: http://blogs.worldbank.org/governance/multi-stakeholder-initiatives-platforms-collective-governance-development (дата обращения 13.09.2016).
13. Preston L. E., Post J. E. Private management and Public Policy. Englewood Cliffs, Prentice–Hall, 1975.; Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organisational Wealth. Stanford: Stanford University Press, 2002.
14. Prospects of modelling societal transitions: Position paper of an emerging community. Режим доступа: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422415000441 (дата обращения 13.09.2016).
15. Recession Communications. Режим доступа: http://www.acumenstrategies.com/images/SecondRecessionBrochure.pdf (дата обращения 13.09.2016).
16. World Bank. Global Economic Prospects: Divergences and Risks. Режим доступа: http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects (дата обращения 13.09.2016).

*Reference:*

1. Blyakhman L. S. Globalnyi krizis i smena paradigmy ekonomicheskogo razvitiya. Vestnik Sankt–Peterburgskogo universiteta, 2013, no. 2. Pp. 2–21.
2. Pakhomova N. V., Rikhter K. K. Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost i ustoichivoe razvitie: opyt ES, spetsifika Germanii. Vestnik Sankt–Peterburgskogo universiteta, 2013, no. 2, pp. 30–38.
3. Samartseva E. A. Rol korporativnykh kommunikatsii v zashchite reputatsii v period globalnoi retsessii. Rossiiskii zhurnal menedzhmenta, 2012, no. 4, pp. 105–126.
4. Corporate social responsibility in times of financial crisis Full Length Research Paper. Available at: http://www.academicjournals.org/article/article1380707807_Karaibrahimoglu.pdf, accessed 13.09.2016.

5. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. Academy of Management Review, 1995, no. 1, pp. 65–91.

6. Edelman. Available at: http://www.edelman.com/, accessed 14.09.2016.

7. Fortune 500. Available at: http://beta.fortune.com/fortune500, accessed 14.09.2016.

8. Fortune Global: WORLD'S MOST ADMIRED COMPANIES. Available at: http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/nestle-38/, accessed 13.09.2016.

9. Kramer M. R., Pfitzer M. W. The Ecosystem of Shared Value. Harvard Business Review, 2016, no. 2.

10. Porter M. E. Creating Shared Value as Business Strategy.

11. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011, no. 1.

12. Multi stakeholder initiatives: Platforms of collective governance for development. Available at: http://blogs.worldbank.org/governance/multi-stakeholder-initiatives-platforms-collective-governance-development, accessed 13.09.2016.

13. Preston L. E., Post J. E. Private management and Public Policy. Englewood Cliffs, Prentice–Hall, 1975.; Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford: Stanford University Press, 2002.

14. Prospects of modelling societal transitions: Position paper of an emerging community. Available at: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422415000441, accessed 13.09.2016.

15. Recession Communications. Available at: http://www.acumenstrategies.com/images/SecondRecessionBrochure.pdf, accessed 13.09.2016.

16. World Bank. Global Economic Prospects: Divergences and Risks. Available at: http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects, accessed 13.09.2016.

*Работа поступила в редакцию 22.11.2016 г.*

*Принята к публикации 24.11.2016 г.*