

Использование концепции стейкхолдеров в управлении промышленным предприятием

© 2014 Васильев Михаил Алексеевич

Санкт-Петербургский государственный экономический университет
191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21
E-mail: fomin@sseu.ru

Раскрываются методы использования положений концепции стейкхолдеров в промышленной компании. Предлагается структурировать стейкхолдеров в соответствии с принципом структуризации бизнес-среды. Раскрываются особенности формирования экономических и социальных интересов различных групп стейкхолдеров, и даются рекомендации по согласованию интересов коалиции заинтересованных сторон и разработке интересов стейкхолдеров.

Ключевые слова: промышленная компания, стейкхолдеры, интересы, бюджет.

Одним из направлений совершенствования стратегического планирования в промышленной компании является учет положений концепции стейкхолдеров, суть которой в общем виде заключается в необходимости учета позиций и мнений всех заинтересованных сторон компании.

Из теории стейкхолдеров к настоящему времени сформировалась самостоятельная дисциплина - стратегический менеджмент заинтересованных сторон, - изучающая инструменты и методы управления коалицией стейкхолдеров в зависимости от различных подходов. Наиболее известными являются модель прямого воздействия и модель согласования. Согласно первому подходу все действия менеджеров по отношению к стейкхолдерам расцениваются как непосредственно влияющие на финансовый результат компании независимо от корпоративной стратегии. Подход с позиций согласования означает, что менеджмент в процессе согласования мнений всех сторон оказывает не прямое, а опосредованное воздействие на корпоративную стратегию и финансовый результат деятельности компании.

Для совершенствования процесса бюджетного планирования в соответствии с современными потребностями менеджмента в гибком и эффективном управлении промышленной компанией представляется необходимым детально рассмотреть содержание так называемых "интересов" всех групп коалиции стейкхолдеров, т.е. внутренних и внешних заинтересованных сторон. Для этого предлагается особо выделять экономические интересы (связанные с изменением финансовых показателей деятельности - затрат и результатов) и социальные интересы стейкхолдеров (связанные с изменением качественных характеристик внешней и внутренней среды компании - снижением социальной напряженности, улучшением экологической обстановки, предотвращением тер-

роризма и военных действий, развитием культурного и научно-технического прогресса).

К внутренним стейкхолдерам следует отнести: акционеров, не работающих в компании; акционеров, работающих в компании; работников компании (рис. 1). Экономические интересы от-

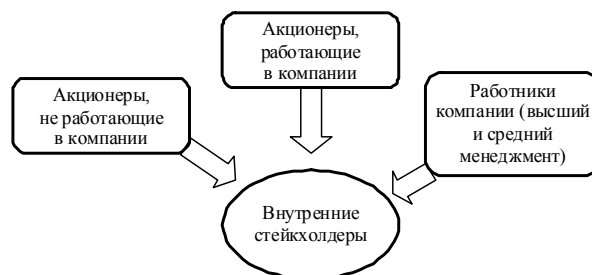


Рис. 1. Структура внутренних стейкхолдеров промышленной компании

носителю ориентации на рост акционерного капитала в наибольшей степени присущи только тем акционерам, которые не связаны трудовыми договорными взаимоотношениями с компанией. Противоположная точка зрения на минимизацию текущей прибыли, а следовательно, и на минимизацию отчислений в акционерный капитал, будет характерна для высшего и среднего менеджмента компании, которые являются наемными работниками, но не владельцами бизнеса. Среднее сбалансированное положение относительно экономических целей компании будет демонстрировать та часть акционеров, которые являются при этом и совладельцами бизнеса. Их заинтересованность в минимизации текущей прибыли будет противоречить заинтересованности в росте акционерного капитала, в результате чего и возникает некая третья позиция.

Амплитуда социальных интересов внутренних стейкхолдеров может представлять собой следующую картину. Например, мероприятия, свя-

занные с улучшением экологической обстановки, а именно затраты на установку дополнительных очистных сооружений, уплата новых экологических сборов и отчислений, затраты на вывоз и дезинтоксикацию вредных отходов производства, иные расходы, будут оцениваться одинаково людьми, здоровьем и жизни которых может непосредственно угрожать сложная экологическая ситуация (а это могут быть участники каждой из всех трех групп внутренних стейкхолдеров). Если сложная экологическая ситуация лично и напрямую не затрагивает субъектов каждой из рассматриваемых трех групп, то оценка мероприятий и соответствующих затрат может быть различной у каждой из сторон или аналогичной оценке экономических интересов. Все это позволяет сделать вывод о том, что необходимо осуществлять предварительный анализ затрат на гармонизацию социально-экономических интересов внутренних стейкхолдеров с учетом конкретных текущих обстоятельств вокруг промышленной компании, с учетом действующих нормативно-законодательных ограничений и перспективных стратегий социально-экономического развития региона.

Среди внешних стейкхолдеров промышленной компании можно выделить: клиентов/покупателей; поставщиков материальных и нематериальных ресурсов; иных партнеров по бизнесу, например, имеющих субконтрактные формы взаимодействия, средства массовой информации; заинтересованные стороны регионального уровня; заинтересованные стороны международного уровня (рис. 2).



Рис. 2. Структура внешних стейкхолдеров промышленной компании

Формирование потенциальных социально-экономических интересов каждой из групп внешних стейкхолдеров имеет свои особенности.

Запросы клиентов и покупателей продукции промышленных предприятий с экономической точки зрения стремятся к минимизации цены приобретаемой продукции, что напрямую оказывает влияние на необходимость снижения зат-

рат в структуре себестоимости. Именно эта тенденция нашла свое воплощение в методике калькулирования себестоимости - кайдзен-костинге и таргет-костинге, когда основой определения цены реализации товара выступают минимально возможные (с позиций технологии проектирования и производства) затраты в себестоимости. Сферой применения кайдзен-костинга являются традиционные отрасли промышленности, где производство продукции имеет длительный жизненный цикл.

Снижение затрат оказывает прямое влияние на рост выручки и прибыли. При этом удовлетворение социальных запросов клиентов и покупателей будет означать учет увеличения затрат на производство экологически чистой продукции, соответствующей международным сертификатам качества, удобной в эксплуатации, обслуживании и утилизации.

Роль СМИ в концепции заинтересованных сторон предполагает, что они являются ретрансляторами мнения той или иной группы стейкхолдеров и не имеют четко выраженной собственной позиции и интересов. Однако в любом случае необходимо учитывать дополнительные затраты на формирование положительного имиджа компании, которые возникают при организации различного рода пресс-конференций, интервью и содержания корпоративных изданий и интернет-сайтов.

Поставщики материальных, информационных и иных ресурсов, как и иные партнеры по бизнесу, имеют прямой экономический интерес в продолжение взаимовыгодной деятельности, т.е. регулярной и приносящей стабильный доход. Социальный интерес этой категории стейкхолдеров в наибольшей степени соответствует социальным запросам внутренних стейкхолдеров. Они обеспечивают подтверждение и расширение положительного имиджа компании в вопросах продажи качественной, экологически безопасной продукции, отсутствие конфронтации с законодательными органами власти и финансово незаинтересованными лицами, которая может повлиять на развитие отношений в долгосрочной перспективе.

Региональные внешние заинтересованные лица - это представители органов местной муниципальной (региональной) власти, контролирующие организации (налоговые, таможенные, иные аналогичные службы), фонды занятости населения и иные социальные службы, школы, детские сады и университеты, некоммерческие организации различного назначения и иные финансово незаинтересованные лица. Для всей этой категории внешних стейкхолдеров экономический интерес не является явным, а интерес соци-

альный связан с тем, что компания должна учитывать миссию и предназначение каждой из перечисленных групп лиц и выпускать такую продукцию, которая бы не помешала их деятельности, а наоборот, опосредованно способствовала ее развитию. Например, в школах и университетах обучались бы студенты, заинтересованные работать в дальнейшем на данном предприятии, поскольку оно имеет высокий рейтинг предпринимательской активности и иные положительные знаки отличия. В этом случае учет подобных запросов может быть отражен посредством качественной характеристики, такой как, например, уровень удовлетворенности покупателей, рост динамики проведения социальных акций, отсутствие нареканий со стороны контролирующих организаций и др. В дальнейшем подобные характеристики могут найти свое отражение в социальных отчетах компании, которые необходимы для отражения реальных усилий, предпринимаемых ею в направлении гармонизации интересов всех заинтересованных сторон.

Относительно внешних международных стейкхолдеров следует сказать, что их интерес носит более формализованный характер, т.е. иностранные стейкхолдеры, скорее, заинтересованы в получении информации о соответствии деятельности компании существующим международным стандартам, законодательным нормам и правилам. Речь идет о таких стандартах, как Кодекс корпоративного управления (Corporate Governance Code); Закон Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxly Act); Объединенный кодекс (Combined Code); стандарты COSO (Commission on Sponsoring Organizations) по управлению рисками; Руководство по управлению рисками Turnbull (Turnbull Review Group Revised Guidance for the Directors on the Combined Code) и др. В этих документах часто содержатся одинаковые требования, основанные на принципах честности, прозрачности, подотчетности и ответственности. Поэтому для выявления и удовлетворения интересов международных внешних стейкхолдеров необходимо, в первую очередь, обеспечить открытость и прозрачность деятельности компании, на которые могут указать качество сайта компании, регулярность пресс-релизов, глубина и многогранность информации в официальной отчетности компании и многое другое.

С точки зрения автора, проведение мероприятий, связанных с вопросами согласования интересов заинтересованных сторон, и дальнейшее формирование социального отчета должны найти свое отражение в инструментах бюджетного планирования. Например, в операционных бюджетах целесообразно выделять самостоятель-

ный бюджет стейкхолдеров. Такой бюджет будет выступать инструментом гармонизации интересов всех участников бизнеса. В финансовой структуре необходимо выделить соответствующий центр финансовой ответственности (ЦФО), менеджеру которого должны быть определены плановые показатели, характеризующие виды и направления работ по гармонизации интересов стейкхолдеров. При этом следует рассмотреть: возможность формирования различных вариантов бюджета стейкхолдеров для разных типов организационной и финансовой структуры промышленной и финансовой компании; сферу полномочий менеджера, ответственного за бюджет, характеристики показателей бюджета, временной масштаб и процедуры контроля реализации бюджета стейкхолдеров.

Деятельность по согласованию интересов коалиции заинтересованных сторон, в первую очередь, является затратной, получение регулярного дохода от такой деятельности не представляется возможным. Также крайне проблематичным будет определение непосредственной бухгалтерской прибыли от данного вида деятельности. Все это позволяет утверждать, что бюджет стейкхолдеров по своему экономическому содержанию может быть только бюджетом затрат, где затраты структурируются как по видам элементов экономических статей расходов (трудовые затраты, отчисления на социальные нужды, материальные затраты, накладные и административные расходы и др.), так и по видам регулируемых и нерегулируемых затрат. Выделение последней разновидности расходов необходимо для определения пределов полномочий менеджера центра затрат, так как к нерегулируемым принято относить расходы, на динамику изменений которых менеджер не может оказывать непосредственного влияния. Также возможно подразделение статей затрат бюджета стейкхолдеров на переменные и постоянные, что означает ориентацию учетной системы компании на использование концепции маржинальной прибыли. Это также позволяет использовать эффективную методику гибкого бюджетирования, которая дает возможность активизировать мотивацию менеджеров на выполнение бюджета и стратегического плана, предоставлять объективную информацию для анализа и выявления причин отклонений фактических показателей от бюджетных. Для крупных промышленных компаний, выпускающих широкий ассортимент технологически сложной продукции, при формировании ЦФО целесообразно изменение существующей организационной структуры (чаще всего линейно-функциональной), ее преобразование в мат-

ричную. Такая структура позволяет предоставить менеджеру, ответственному за достижение целей проекта, максимальные полномочия по управлению деятельностью центра и четко определить сферу его ответственности за выполнение плана бюджета затрат конкретного проекта.

Деятельность по управлению взаимодействием заинтересованных сторон может осуществляться в виде проектной деятельности, т.е. для каждой значимой группы стейкхолдеров может быть реализован самостоятельный проект мероприятий с самостоятельным бюджетом. Одновременное использование программно-проектного метода бюджетирования будет означать применение базовых принципов бюджетирования и принципов проектного управления. Структура такого проекта должна включать следующие разделы:

- Описание цели проекта.
- Целевая аудитория (для кого разрабатывается проект).
- Период реализации проекта в целом.
- Перечень основных мероприятий с графиком их выполнения (для контроля соблюдения сроков).
- Перечень исполнителей проекта и ответственных за реализацию каждого мероприятия в рамках проекта.

- Состав затрат на проект (для контроля по затратам).

- Перечень оценочных показателей, характеризующих результаты и результативность (эффективность) проекта.

Сводный бюджет стейкхолдеров является суммой промежуточных операционных бюджетов, которые должны составляться по каждой группе стейкхолдеров отдельно. В промежуточный бюджет стейкхолдеров целесообразно включать контрольный (чаще всего качественный) показатель и его планируемое значение, необходимое для реализации конкретного проекта.

1. Краткий курс МВА / Р.Ф. Брунер [и др.]; пер. с англ. С.Б. Скрепина ; науч. ред. М.Б. Герасимов. М., 2005.

2. Хлыстова О., Неякина Е. Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества // Проблемы теории и практики управления. 2011. □ 5. С. 17-28.

3. Никитина Л.М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании // Вестн. Северо-Кавказского государственного технического университета. Ставрополь, 2010. □ 2. С. 157-162.

Поступила в редакцию 04.07.2014 г.