

УДК 334.784:651

**МЕХАНИЗМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ И СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ
СТЕЙКХОЛДЕРОВ В КОМПАНИИ**

№ 2 • 2019

Бизнес-образование в экономике знаний

50

В статье рассмотрены основные механизмы регулирования и согласования интересов стейкхолдеров в компаниях. Проанализированы ключевые задачи системы корпоративного управления, ее принципы и влияние на удовлетворение интересов заинтересованных лиц. Проанализированы ключевые интересы стейкхолдеров, причины их конфликтов с другими заинтересованными лицами и примеры регулирования интересов в компаниях. Ключевым предметом регулирования проблемы выступает эффективная система корпоративного управления, задачей которой выступает урегулирование конфликтов, интересов и взаимовыгодного сотрудничества между ключевыми стейкхолдерами компании.

Ключевые слова: стейкхолдеры; заинтересованные лица; корпоративное управление; управление компанией

Актуальность проблемы корпоративного управления на сегодняшний день возрастает благодаря процессу постоянного роста доли публичных компаний, которые используют привлечение внешнего финансового капитала за счет акционеров и инвесторов, которые становятся заинтересованными лицами этих предприятий. Как правило, такие публичные компании, например, в России выступают не просто открытыми структурами предпринимательской деятельности, но и транснациональными корпорациями, что делает круг их интересов и лиц, которые с ними связаны крайне широкими.

Ключевая задача корпоративного управления — это контроль корпоративных действий и процессов, которые касаются взаимных интересов аппарата менеджеров (руководителей) и владельцев предприятия, общей целью которых должны быть финансовые результаты производственной деятельности: прибыль, выручка, доход, снижение кредиторской задолженности, рост капитализации компании и основы ее клиентской базы [1, с.16].

По этой причине, многие руководители на сегодняшний день задаются вопросом о том, как управлять предприятием, чтобы улучшить взаимосвязь между ними и владельцами, и при этом, улучшить финансовые результаты деятельности компании и другие ее экономические и коммерческие показатели [2, с.137]. Кроме того, стоит не забывать о том, что помимо акционеров и собственников компании, есть и иные заинтересованные лица предприятия.

Стейкхолдерами (англ. stakeholders) признаются заинтересованные стороны, причастные стороны — физические лица либо компании, имеющие какие-либо интересы, удовлетворяющие их потребностям и ожиданиям, например, акционеры, сотрудники, менеджеры, контрагенты, государство и другие лица, заинтересованные в деятельности компании и ее действиях. Ключевыми стейкхолдерами компании выступают акционеры, инвесторы и ее руководители. Помимо вышперечисленных, круг заинтересованных лиц довольно широкий. Основная задача стейкхолдеров — это стимулирование деятельности организации, ее производственного цикла, развития бизнеса и так далее.

Стейкхолдеры являются одним из важных элементов корпоративного управления в компании, играя существенную роль в деятельности любой организации, и взаимодействие с ними во многом определяет эффективность компании на рынке. Следовательно, система корпоративного управления должна включать механизм выявления и прогнозирования интересов ключевых стейкхолдеров и построения на их основе стратегических ориентиров согласования и удовлетворения интересов стейкхолдеров

Одной из основных проблем в рамках корпоративного управления является то, что современная корпоративная практика по управлению включает в себя защиту интересов узкого круга лиц, среди которых акционеры и инвесторы компании. Однако назвать такую закономерность эффективной с точки зрения рынка и экономической выгоды затруднительно, ведь она порождает большое количество различных проблем, включая несогласованность стейкхолдеров с руководством компании и снижение их интересов к ее бизнес-деятельности. Более того, как показывает современная практика России и других стран мира, неудовлетворение потребностей определенных групп стейкхолдеров может привести к снижению производительности труда, финансовых показателей, забастовок, несогласованности в совете директоров, а иногда даже и к рейдерским атакам на компанию.

Корпоративное управление — это система взаимоотношений между менеджерами компании и их владельцами по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон.

Корпоративное управление имеет следующие ключевые цели и положительные стороны для развития бизнеса предприятия [3]:

- повышает инвестиционную привлекательность;
- помогает привлечь долгосрочных инвесторов;
- позволяет снизить стоимость кредитования;
- увеличивает рыночную стоимость компании.

В Кодексе корпоративного поведения, предусмотренном Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) говорится о том, что система корпоративного управления

должна признавать права заинтересованных сторон, установленные законом или по взаимной договоренности, и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными сторонами в создании материальных ценностей и рабочих мест и поддержании жизнеспособности финансово устойчивых предприятий. В документе раскрываются пять разделов, так или иначе связанных с элементами корпоративного управления. «Права акционеров», «Равное отношение акционерам компании», «Роль заинтересованных лиц», «Раскрытие информации и прозрачность», «Обязанности совета директоров».

В разделе «Роль заинтересованных лиц» автор выделяет ключевые принципы заинтересованных лиц в системе корпоративного управления:

Права заинтересованных сторон, устанавливаемые законом или по взаимной договоренности, должны соблюдаться.

В случаях, когда интересы заинтересованной стороны защищены законом, заинтересованные стороны должны иметь возможность получить эффективную защиту в связи с нарушением своих прав.

Необходимо обеспечить возможность выработки механизмов, направленных на участие работников компании с целью повышения эффективности деятельности.

В тех случаях, когда заинтересованные стороны участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к актуальной, полной и достоверной информации на своевременной и регулярной основе.

Заинтересованные стороны, включая работников компании и их представительные органы, должны иметь возможность свободно

высказывать совету директоров свою озабоченность по поводу незаконных или неэтичных действий, причем их права в результате не должны ущемляться.

Система корпоративного управления должна дополняться эффективными законами и нормативными актами в области банкротства, а также эффективным исполнением прав кредиторов [5].

Благодаря вышеизложенным принципам, корпоративное управление достигает высокого уровня эффективности по отношению к самой компании, к ее руководству, к ее акционерам и другим заинтересованным лицам, среди которых не только собственники/инвесторы, но и другие субъекты, относящиеся к деятельности предприятия.

Среди важнейших стейкхолдеров выступают акционеры компании, ключевыми интересами которых являются доход и прибыльность предприятия. Слабое место современной модели отечественного корпоративного управления в России — превышение значимости прав акционеров перед правами сотрудников, менеджеров, поставщиков, потребителей и других заинтересованных лиц. Оставаясь без должного внимания со стороны корпоративного управления, данные группы лиц не получают удовлетворение своих потребностей, что в конечном счете, создает условия, которые не благоприятно сказываются на деятельности предприятия. По этой причине, корпоративному управлению стоит касаться вопроса не, сколько взаимосвязи с собственниками компании, сколько взаимосвязи и с другими заинтересованными лицами, которые играют не менее важную роль в формировании конечных результатов деятельности организации.

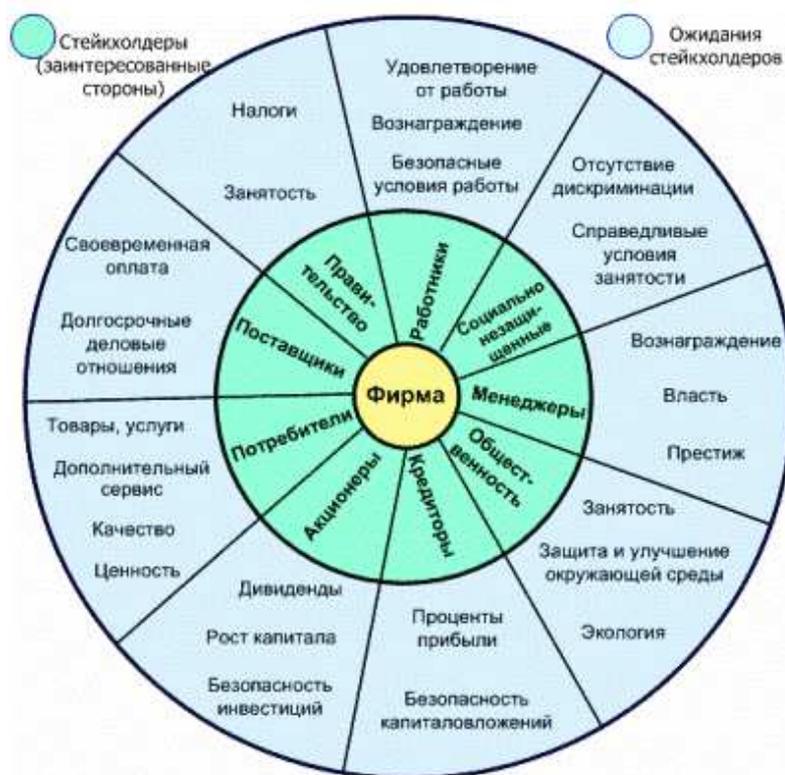


Рис. 1. Виды стейкхолдеров и их ожидания от предприятия [6]

На рис. 1 отражены ключевые стейкхолдеры среднего современного предприятия, каждый из которых требует от компании определенных ожидаемых действий и результатов.

В целом, можно выделить два стиля корпоративного управления по отношению ко всем стейкхолдерам: пассивное управление и активное управление.

При пассивном управлении можно наблюдать своеобразную «пустоту», где существует предприятие, ее корпоративное управление и стейкхолдеры, которые надеются на то, что менеджеры компании будут учитывать их интересы.

При активном управлении все иначе. Именно данный стиль корпоративного управления стоит считать эффективным и правильным с точки зрения рыночной эффективности деятельности бизнеса. В данном случае, предприятие и ее корпоративное управление нацелено на новые действия и меры по отношению к тому, чтобы удовлетворить интересы всех стейкхолдеров через различные практические инструменты.

В зависимости от того, будут ли удовлетворены интересы всех стейкхолдеров или нет, руководство предприятия может получить как эффективную бизнес-модель, так и убыточную, если их корпоративное управление не учитывает интересы других заинтересованных лиц (кроме акционеров и инвесторов компании).

На рис. 1 отражены девять ключевых групп стейкхолдеров, которые имеют отношения к деятельности современной корпорации.

Для примера остановимся на группе «акционеры». Ключевым инструментом удовлетворения этих заинтересованных лиц выступает рост финансовых показателей компании, благодаря которым могут расти рыночная капитализация акций и выплата дивидендов.

Возьмем еще два других стейкхолдера: «менеджеры» и «работники». Задача первых — это результаты компании, чтобы росли ее выручка, продажи, а издержки снижались. Вторые производят продукт, и, как и первые, получают за это вознаграждение. Но, на фоне их взаимоотношений формируется конфликт интересов. Например, первые могут применить такой инструмент — как рекапитализация прибыли. То есть, не проводить распределение выручки, а направлять ее сразу в развитие бизнеса. В таком случае не будет дивидендных отчислений. Примером такой политики выступают крупнейшие корпорации мира, например, Google, Amazon и другие.

В последнем случае, акции компании могут вырасти, что удовлетворит интересы акционеров, но, интересы группы «работники» при данной политике не удовлетворяются, что приводит к снижению эффективности работы. Если же менеджеры будут проводить рекапитализацию прибыли, это ударит по интересам акционеров, но, в конечном итоге, может удовлетворить их из-за роста капитализации компании.

Вопрос заключается в том, как найти баланс между интересами всех заинтересованных участников?

На данном примере демонстрируется конфликт интересов, аналогичная, как у акционеров в компании General Motors, которая, уволив 50 000 человек, смогла вернуть тренд роста цен на ее акции. Это стало плюсом для акционеров, и для менеджеров, имеющих за вознаграждение опционы, но, при этом, рабочий персонал остался недовольным, что стало причиной для их снижения производительности труда.

На самом деле, практически каждый инструмент корпоративного управления может удовлетворить интересы одних стейкхолдеров, но снизить их у других. Например, можно взглянуть на такие новейшие инструменты по улучшению взаимоотношений со стейкхолдерами, как корпоративно-социальная ответственность (КСО), корпоративная культура, и роботизация производства.

В случае КСО, мы получим удовлетворение работников компании, общества, которые выступают заинтересованными лицами, кроме того, получим удовлетворение интересов правительства, но, может получить сопротивление со стороны акционеров, ведь любое действие при КСО — это лишние издержки, а эффективность такой программы финансово оценить практически невозможно.

При роботизации производства мы получим удовлетворение интересов акционеров, менеджеров, правительства и потребителей, качество продукции для которых станет выше. Но, оценит ли этот инструмент рабочий персонал? Нет, их заинтересованность снизится из-за того, что этот инструмент угроза для их рабочего места. Из-за страха потерять работу, они могут потерять мотивацию работать, что ударит по финансовым показателям и станет причиной неудовлетворения интересов других заинтересованных лиц — кредиторов.

Как видим, корпоративному управлению необходимо соблюдать удовлетворение потребностей не только акционеров и владельцев предприятия, но и других стейкхолдеров, ухудшение настроения которых, может стать причиной цепочки будущих процессов по ухудшению ожиданий акционеров и собственников компании.

Стоит отметить, что корпоративное управление должно обеспечивать эффективность защиты интересов не только собственников и акционеров компании, но и других заинтересованных лиц, среди которых и рабочий персонал, общество, правительство, кредиторы, потребители, поставщики и другие стейкхолдеры.

Общий принцип и подход такого корпоративного управления сложно создать, ведь есть деятельность таких предприятий, где есть наличие одних стейкхолдеров и отсутствие других. Данный процесс, скорее всего, происходит на индивидуальной основе и включает в себя те же аспекты поведенческой экономики.

Ключевой задачей менеджера выступает анализ интересов всех стейкхолдеров и их учет при создании стратегического плана развития компании, результаты и бизнес-процессы которой, обязаны соблюдать защиту интересов и акционеров, и других заинтересованных лиц публичной компании. Ведь нарушение удовлетворенности ожидания одних, могут стать причиной неудачи удовлетворения потребностей ключевых акционеров и владельцев организации. С учетом последнего, весь процесс корпоративного управления потерпит неудачу, а его менеджеры допустят грубую ошибку, которая может снизить уровень конкурентоспособности их предприятия на фоне повышения рыночной конкуренции.

Именно благодаря положительному взаимоотношению руководителей, корпоративного управления и стейкхолдеров возможен рост и развитие бизнеса современной корпорации, которая из-за масштабов своего производства имеет повышенное количество заинтересованных лиц в ее деятельности.■

1. Байманова Л. А. Принципы эффективного корпоративного управления // Современные наукоёмкие технологии. №7. 2014. С.16-17.

2. Кесаев С. А. Проблемы реализации стратегии организации в отечественной и зарубежной практике // Вестник Университета (Государственного университета управления). 2013. № 10. С.136-139.

3. Служба Банка России по финансовым рынкам. Корпоративное управление: история и практика [Электронный ресурс] // — URL: https://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/fms/ru/legislation/corp_management_study/index.html (Дата обращения 16.03.2019).

4. Корпоративное управление [Электронный ресурс] // — URL: <http://www.myshared.ru/slide/161240/> (дата обращения 16.03.2019).

5. Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное управление в России. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг. Под общей ред. И. В. Костикова. — М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2003. — 275 с.

6. Дуденков Д. А. Корпоративная социальная ответственность бизнеса и развитие теории стейкхолдеров // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 6 — URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15495> (Дата обращения: 16.03.2019)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Байманова Л. А. Принципы эффективного корпоративного управления // Современные наукоёмкие технологии. №7. 2014. С.16-17.

Дуденков Д. А. Корпоративная социальная ответственность бизнеса и развитие теории стейкхолдеров // Современные проблемы науки и образования. — 2014. — № 6 — URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15495> (Дата обращения: 16.03.2019)

Кесаев С. А. Проблемы реализации стратегии организации в отечественной и зарубежной практике // Вестник Университета (Государственного университета управления). 2013. № 10. С.136-139.

Корпоративное управление [Электронный ресурс] // – URL: <http://www.myshared.ru/slide/161240/> (дата обращения 16.03.2019).

Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное управление в России. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг. Под общей ред. И. В. Костинова. — М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2003. — 275 с.

Служба Банка России по финансовым рынкам. Корпоративное управление: история и практика [Электронный ресурс] // – URL: https://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/ffms/ru/legislation/corp_management_study/index.html (Дата обращения 16.03.2019).

Mechanisms of regulation and agreement of interests of stakeholders in company

© **Krasilnikova E., 2019**

The article discusses the main mechanisms for regulating and coordinating the interests of stakeholders in companies. Analyzed the key objectives of the corporate governance system, its principles and the impact on the interests of stakeholders. Analyzed the key interests of stakeholders, the causes of their conflicts with other stakeholders and examples of the regulation of interests in companies. The key subject of regulation of the problem is an effective system of corporate governance, whose task is the settlement of conflicts, interests and mutually beneficial cooperation between the company's key stakeholders.

Keywords: stakeholders; interested people; corporate governance; company management
