

## РОЛЬ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ В ПОВЫШЕНИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Серяков А.В.

*В статье автор анализирует традиционный подход к работе компании с заинтересованными лицами и сетевое взаимодействие компании со стейкхолдерами внутри партнерств. Раскрываются недостатки традиционной модели и указываются преимущества взаимодействия внутри сети. Автор акцентирует внимание на необходимости построения эффективной коммуникации со стейкхолдерами при сетевом взаимодействии, что позволит повысить эффективность управления компанией*

*The author examines the traditional approach to the company's interaction with stakeholders as well as interaction in partnership networks between company and stakeholders. Shortcomings of the traditional model are revealed and benefits of collaboration within the network are presented. The author emphasizes the need to build effective communication with stakeholders in the networks, which will strengthen company management effectiveness.*

**Ключевые слова:** заинтересованные лица, партнерства стейкхолдеров, сети, конфликт, взаимодействие, корпоративная социальная ответственность, управление

**Keywords:** stakeholders, stakeholder partnerships, networks, conflict, collaboration, corporate social responsibility, management

Многие из вопросов, стоящих перед обществом сегодня можно охарактеризовать как «комплекс беспорядков»: комплексные, системные проблемы, которые влияют сразу на несколько частей социальной, экономической или экологической системы. Такие проблемы не являются локализованными, наоборот, нередко возникает неопределенность касательно их причин и возможных решений. Кроме того, из-за сложности вопросов и их взаимосвязи, ни одна организация или учреждение не в состоянии решить «беспорядок» в одиночку. Поэтому различные сети заинтересованных лиц - бизнес, государство и гражданское общество вынуждены работать вместе чтобы успешно решать возникающие проблемы - такие как экономический рост, бедность населения, воздействие на экологию, устойчивое развитие и другие.

Новая экономика имеет три отличительные черты: глобализм, высокая доля нематериальных активов и сетевой характер. Анализ социальных сетей был применен в широком спектре дисциплин, включая организационное развитие, здравоохранение, образование, социологию, рациональное использование природных ресурсов, криминологию, культурологию и другие. Согласно теории социальной сети структура отношений между заинтересованными сторонами определяет их доступ к ресурсам и информации, а, следовательно, их относительную власть и влияние внутри сети. Сосредоточившись на связи между заинтересованными сторонами, сетевой анализ может выявить пути для

распространения информации и определить потоки обмена внутри и между субъектами внутри системы. Это способствует выявлению потенциальных рисков, возможностей и препятствий для эффективного участия заинтересованных лиц во взаимодействии с компанией. Концепция заинтересованных лиц является наиболее подходящей вспомогательной системой для определения корпоративной социальной ответственности.

Традиционный подход к коммуникации и консультациям с заинтересованными сторонами недостаточен для построения эффективной работы с ними. Поэтому повсеместно можно заметить рост потребительской активности, снижение уважения к институционализированной власти, а также широкий спрос на участие заинтересованных сторон в делах компаний. Потребители теперь не желают, чтобы им говорили, что хорошо для них. Люди хотят активно заниматься и участвовать в управлении на разных уровнях и таким образом, чтобы было возможно влиять на политику компаний. Взаимодействие с заинтересованными сторонами должно предвосхищать большее разнообразие лиц и организаций, которые будут оказывать давление в целях участия и вовлеченности в вопросы, которые затрагивают их интересы.

Также при разработке системы взаимодействия необходимо обращать внимание на ожидания стейкхолдеров, а для этого компания должна отслеживать деловое, социальное, экономическое, экологическое окружение и по возможности быть в курсе событий, связанных со стейкхолдерами.

Наличие существующих каналов взаимодействия дает преимущество компании, так как планирование действий может происходить легче. К наиболее часто используемым каналам можно отнести встречи представителей компании с заинтересованными лицами, исследования удовлетворенности клиентов, дни «открытых дверей», исследования персонала.

Информационная прозрачность важна для компании, потому что позволяет поддерживать диалог с заинтересованными лицами. К способам увеличения информационной прозрачности можно отнести: взаимодействие с негосударственными организациями, с представителями общественных организаций, органов власти, предоставление информации через сеть Интернет, предоставление ежегодной, ежеквартальной финансовой, социальной и экологической отчетности, привлечение консультантов, распространение пресс-релизов и информации в СМИ. Годовые отчеты компаний недостаточны в качестве формы предоставления информации заинтересованным лицам.

Традиционные подходы к коммуникации и консультациям с заинтересованными лицами недостаточны для быстрого и обширного обмена информацией и не могут создать условия, необходимые заинтересованным сторонам построить общее понимание, совместное знание и модели взаимодействия, которые будут способствовать устойчивым решениям в бизнесе.

Исторически сложилось, что определенные факторы давления способствовали организации взаимодействия с заинтересованными сторонами: например, необходимость соблюдения государственного регулирования, необходимость решения оперативных проблем и обязанность реагировать на общественное мнение для большей социальной ответственности и подотчетности. Традиционные подходы компаний к управлению отношениями с заинтересованными сторонами отражает механистическое мировоззрение, которое доминировало в общественном мышлении со времен промышленной революции: оно основано на убеждении, что комплексное сводится к составным частям, которые и управляются отдельно для достижения конкретных целей. В механистическом мире организации ведут себя как закрытые системы, ограниченно зависящие от среды, и пытаются контролировать отношения с внутренними и внешними заинтересованными сторонами для достижения организационных целей.

Такое мышление, основанное на организационно-центричной модели, нашло отражение в большинстве литературы по взаимодействию с заинтересованными сторонами. Компания находится в центре или концентрирует ряд двусторонних отношений со стейкхолдерами. Будущих руководителей обучают тому, что компании могут и должны управлять отношениями с заинтересованными лицами. В рамках своей деятельности компании определяют вопросы для обсуждения с заинтересованными сторонами, а затем решают, какие лица или группы важны, чтобы эффективно взаимодействовать с ними на основе оценки их власти, легитимности и актуальности их требований [2]. Власть основана на материальных, финансовых или символических ресурсах. Права стейкхолдеров включают в себя требования и законные права. Настойчивость означает степень незамедлительного внимания по отношению к требованиям стейкхолдера. В этом случае отношения, как правило, являются двусторонними, краткосрочными и, по сути, являются обменными сделками «ты – мне, я – тебе». Основной упор делается на управление заинтересованными сторонами в целях избегания или уменьшения рисков для компании, повышения репутации, улучшений в маркетинге и разработки новых возможностей для бизнеса.

Вместе с тем, концепция стейкхолдеров имеет, на наш взгляд, ряд недостатков. Первый – бизнес должен быть ответственным и подотчетным всем заинтересованным лицам. Это означает, что

менеджеры, работники и другие лица подотчетны всем лицам, но они сами являются заинтересованными лицами, при этом нет положений, как же можно использовать самоотчетность стейкхолдеров на практике.

Кроме того, трудно определить результат деятельности компании, за который необходимо отвечать перед всеми стейкхолдерами. Если результат определяется бизнес целью, то бизнес, использующий концепцию стейкхолдеров, должен иметь нестандартную бизнес-цель, то есть не максимизацию благосостояния владельцев. Цель такого бизнеса должна соединять интересы всех заинтересованных сторон, однако можно предположить, что стейкхолдеры имеют стимул к достижению только своих целей, а не других стейкхолдеров. Поэтому каждая группа может требовать для себя предоставления наивысшего приоритета в достижении целей. Так, например, потребители могут требовать снижения цен вплоть до бесплатной раздачи продукции, а работники – снижения количества рабочих часов.

В таких условиях роль менеджмента сводится к балансированию между интересами стейкхолдеров вместо достижения единой цели. Это происходит потому, что будучи ответственными перед всеми, менеджеры не имеют стимулов и достаточных прав для достижения одной цели, не удовлетворяющей всех заинтересованных лиц. В дополнении к этому снижается мотивация менеджеров к работе и они начинают преследовать собственные интересы, создавая иллюзию, что пытаются соблюдать интересы всех лиц.

Если принимать во внимание все заинтересованные лица, то по мере увеличения компании количество лиц стремится к бесконечности. Для того, чтобы найти какой-либо баланс, необходимо ограничить количество стейкхолдеров, однако классическая теория стейкхолдеров не дает ответ на вопрос каким образом это можно осуществить. Например, при учете персонала необходимо ли учитывать временный персонал или только постоянных, учитывать ли потенциальных работников и бывших работников и т.д. Для четкого разграничения необходим критерий, отсутствующий в теории, на основе которого будут отсекаются малозначимые стейкхолдеры. Кроме того, лица могут состоять в нескольких группах заинтересованных лиц одновременно, например, работник может быть акционером, акционер может быть потребителем продукции компании, и это тоже не раскрывается в концепции.

Также концепция не дает разъяснение, что считается максимальной выгодой в результате балансирования интересов и каким образом менеджеры могут узнать что является выгодой для разных заинтересованных лиц. К тому же остается невыясненным тот факт, что различные группы

лиц могут выдвигать требования от одной группы стейкхолдеров, например, для защиты окружающей среды могут выступать различные лица и становится непонятно, к кому из них менеджерам следует прислушиваться. И тем более непонятно, кто выражает точку зрения будущих поколений. Даже если сократить количество стейкхолдеров до подсчитываемого показателя, внутри группы мнения о выгодах могут различаться, например одни инвесторы желают максимизировать прибыль в долгосрочном периоде, другие – уменьшить срок окупаемости инвестиций.

В дополнение к этому, попытка найти баланс интересов одной из сторон может причинить вред другой, например высокие зарплаты работникам могут означать высокие цены для покупателей и снижающийся доход акционеров. Возможно столкновение интересов и внутри группы стейкхолдеров – высокие заработные платы одних сотрудников могут означать увольнение других, а низкие цены на продукцию для потребителей могут быть достигнуты за счет снижения качества. Тем не менее, можно утверждать, что на практике эти проблемы разрешаются авторитарной волей менеджеров, которые, основываясь собственным усмотрением, решают, чьи интересы и в какой степени соблюдать.

Системный взгляд лежит в основе новой роли компании как организатора сети. Принятие такой системы представляет собой сдвиг в мышлении от части к целому, от строгого учета целей организации на понимание и заботу о всей сети заинтересованных лиц, которая существует вокруг конкретной проблемы. Важной ролью организатора сети является установление связей между участниками сети и способствование развитию прочных, доверительных отношений внутри нее.

Партнерства между представителями заинтересованных лиц имеют широкое развитие за рубежом, особенно в тех странах, где развито гражданское общество. Такие партнерства формируют новые виды управления, которые при росте участников потенциально способны существенно влиять на общество, органы государственного управления и бизнес. В организованных партнерствах повышается эффективность вследствие наличия широких связей с существующими общественными институтами и многосторонними договорами с ними, развитого менеджмента, четким разделением ролей между участниками партнерства, а также механизмами мониторинга.

Заинтересованные лица сотрудничают с компанией и между собой на разных уровнях и развивают свои способности к адаптации, работе в условиях неопределенности и управлению рисками. К основным целям сотрудничества стейкхолдеров с компанией являются: изменение внутренних документов, улучшение бизнес-операций и формирование эффективного менеджмента в компании.

Работа заинтересованных лиц в партнерствах включает в себя выработку решений, которые способствуют устойчивому развитию, планированию, широкому обсуждению и осуществлению мероприятий в определенной географической области, использованию бенчмаркинга, поступательному развитию и вовлечению иных стейкхолдеров.

Эффективное взаимодействие между заинтересованными лицами имеет следующие характеристики:

1. открытое вовлечение заинтересованных лиц в партнерство;
2. репрезентативное, прозрачное и подотчетное управление партнерством;
3. выработанная программа действий, которая отражает видение, ценности и цели стейкхолдеров внутри партнерства;
4. обмен знаниями, наращивание потенциала и сетевое взаимодействие членов партнерства.

Сетевые отношения не могут контролироваться или быть управляемы. Отношения между членами сети являются непредсказуемыми и динамическими - они растут, меняются и умирают с течением времени. Различные стороны будут сотрудничать между собой, конкурировать, развиваться, разрабатывая новые возможности, а иногда и мотивировать других лиц в системе к росту и изменению. Сетевое взаимодействие имеет способность к самоорганизации и развитию на более высокий уровень порядка, который является более сложным и стабильным. Центральное место в этой эволюции занимает коллективная деятельность, в результате чего сеть может накапливать и использовать свои «коллективный разум».

Разнообразие членов имеет жизненно важное значение для развития сетей с точки зрения социальной системы. Различные мнения, обычаи делового оборота и интересы членов сети позволяют генерировать больше творческих и новаторских решений проблем, что стимулирует поступательный инновационный процесс.

Определение информации формирует основу работы с заинтересованными лицами. Работа со стейкхолдерами позволяет получать информацию о текущем положении, об основных игроках, о проблемах и динамике стейкхолдеров и рынков, то есть по сути – информацию для стратегического планирования. Основными предметами обсуждения могут быть: отрасль в целом и отдельные



компании, экологические и социальные проблемы, политические инициативы, региональные приоритеты, активность бизнеса конкурентов и т.д.

Измерение динамики стейкхолдеров – один из важных моментов в деятельности компании. Здесь можно определить возможность «эффекта домино» среди стейкхолдеров; прямое воздействие на цепочку создания стоимости, доступ к рынку, изменение репутации и стоимость бренда; определение потенциальных противоречий; подкрепление партнеров и содействие их развитию; измерение разрыва между ожиданиями стейкхолдеров и стандартами фирмы; изменение позиций стейкхолдеров по отношению к фирме.

Следует отметить также существенное изменение в определении власти, правах и настойчивости требований стейкхолдеров в сетевом взаимодействии. В условиях обмена информацией между стейкхолдерами, настойчивость их влияния и власть увеличиваются, что приводит к нарушению равновесия во влиянии. По мере роста влияния, требования заинтересованных лиц могут становиться стандартами ведения бизнеса, что ведет к закреплению в нормах права. Таким образом, наиболее адекватным ответом на увеличение власти, настойчивости и прав влияния по нашему мнению является максимальное участие компании в сетевом взаимодействии в роли координатора сети.

В своей традиционной роли менеджеры, отвечающие за отношения с внешними заинтересованными сторонами обычно сохраняют автономию компании и свободу организации от обязательного выполнения требований заинтересованных сторон. Они определяют законные, актуальные требования заинтересованных сторон и обеспечивали при необходимости адекватные соответствующие меры. В случае конкурирующих требований они оценивают относительные достоинства различных позиций заинтересованных сторон и ведут переговоры о соответствующем решении.

Другой важный аспект роли менеджера по связям с заинтересованными лицами заключается в том, что он может убеждать стейкхолдеров, таким образом влияя на их действия. Зачастую стейкхолдеры прислушиваются к заботам компании и попытаются найти устраивающие обе стороны решения. Деятельность по управлению заинтересованными лицами традиционно включает коммуникацию, консультации, двусторонние партнерские отношения и посредничество. Целью коммуникационных программ, в том числе связей с общественностью, является информирование и просвещение заинтересованных сторон. Зачастую такие мероприятия, как опросы общественного мнения, фокус-группы, дни открытых дверей и встречи дополняются двусторонними мероприятиями, - такими как

совещательный диалог, круглые столы, форумы и собрания. Ежегодный форум заинтересованных сторон в качестве рабочей группы может существенно повысить эффективность принятия решений в компании.

Традиционные подходы взаимодействия с заинтересованными сторонами являются недостаточно эффективными в современных условиях, в условиях общей взаимозависимости социальных и экономических агентов, а также в сложных ситуациях. Все это требует системного подхода, который ведет к созданию устойчивых решений и развитию всех членов общества. По нашему мнению, начальным этапом перехода к сетевому взаимодействию с заинтересованными лицами является определение проблем, которые возможно решить только совместными силами. Внутри сети отношения между участниками укрепляются, формируется социальный капитал, участники сети готовы брать на себя повышенный риск и действовать в интересах всей сети. В этом случае происходит сдвиг власти, и уже сама сеть, а не отдельное физическое или юридическое лицо, становится держателем общей проблемы, которую будут решать участники совместными силами.

**Литература:**

1. Roloff J. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focused stakeholder management. *Journal of business ethics*. 2008. pp.233-250.
2. Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, № 4, 1997. Pp. 853–886.
3. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект / под ред. Беляевой И.Ю., Эскиндарова М.А. – М.: КноРус, 2008.

**Literature:**

1. Roloff J. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focused stakeholder management. *Journal of business ethics*. 2008. pp.233-250.
2. Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, № 4, 1997. Pp. 853–886.
3. Corporate Social Responsibility: management aspect / redacted by Belyaeva I.Y., Eskinarov M.A. – M.: KnoRus, 2008.