

Санкт-Петербургский государственный университет

Кирилловых Екатерина Игоревна

Выпускная квалификационная работа

**«Управление развитием отношений с заинтересованными сторонами
компании»**

Направление: 38.04.01 «Экономика»

Основная образовательная программа магистратуры:

«Управление развитием организаций»

Профиль: Менеджмент организаций

Научный руководитель: доцент, к.э.н. Канаева Ольга
Алексеевна

Рецензент: д.э.н. Тютюнник Александр Валерьевич

Санкт-Петербург
2018

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы управления отношениями с заинтересованными сторонами компании	8
1.1. Теория заинтересованных сторон и ее взаимосвязь с теорией стратегического управления. Определение системы стратегического управления отношений с заинтересованными сторонами.	8
1.2. Роль заинтересованных сторон в стратегическом управлении компанией	21
1.3. Этапы процесса управления, основные стратегии и принципы управления отношениями с заинтересованными сторонами	27
Глава 2. Анализ практического опыта управления взаимодействием компании с заинтересованными сторонами в банковской отрасли	37
2.1. Зарубежная практика управления отношениями с заинтересованными сторонами в банковской отрасли	37
2.2. Практика отечественных компаний по управлению отношениями с заинтересованными сторонами в банковской отрасли	44
2.3. Сравнительный анализ подходов к управлению отношениями с заинтересованными сторонами в банковской отрасли, выявление сходств и различий.....	50
Глава 3. Формирование системы управления отношениями с заинтересованными сторонами в ПАО Банк «Александровский»	56
3.1. Анализ компании и идентификация заинтересованных сторон	56
3.2. Разработка системы управления отношениями с заинтересованными сторонами ПАО Банк «Александровский».....	65
3.3 Оценка предлагаемой системы управления отношениями с заинтересованными сторонами	74
Заключение.....	80
Список использованных источников.....	82
Приложение 1. Характеристика этапов процесса управления заинтересованными сторонами.	88
Приложение 2. Концепция стадий системы стейкхолдер-менеджмента и их характеристика	90

Приложение 3. План-график мероприятий по формированию системы управления заинтересованными сторонами в ПАО Банк «Александровский»	91
Приложение 4. Опросник для заинтересованных сторон для определения текущего уровня коммуникаций между компанией и стейкхолдерами	93
Приложение 5. Опросник для руководителей подразделений с целью идентификации заинтересованных сторон.	94
Приложение 6. Смета расходов на проведение «Конференции стейкхолдеров»	95

Введение

Деятельность компании в современных условиях прямо зависит от стремлений и ожиданий участников этой деятельности, её партнеров и других заинтересованных сторон. Для устойчивого развития предприятия и организации эффективного управления необходимо найти баланс, который позволит учесть в работе компании интересы всех заинтересованных сторон. Среда, в которой функционирует бизнес, сама влияет на него, а также подвергается влиянию последствий принятия определенных управленческих решений.

В развитых странах, чтобы привлечь наибольшее число покупателей, уже давно недостаточно производить качественный или доступный продукт, необходимо вносить посильный вклад в стабильное развитие общества. Это относится не только к восприятию со стороны потребителей, но и со стороны всех заинтересованных сторон компании.

Следовательно, компания должна принимать во внимание интересы и цели других субъектов на рынке, чтобы быть успешной не только сейчас, но и в будущем. Именно поэтому теория заинтересованных сторон сейчас приобретает широкую популярность не только на уровне теоретических исследований, но и на практике. В России теория заинтересованных сторон еще не получила широкого распространения по различным причинам. Однако, некоторые компании уже строят свою управленческую деятельность в соответствии с теорией заинтересованных сторон. С другой стороны, нематериальные активы компании играют все большую роль в современном мире. Заинтересованные стороны способны оказывать влияние не только на финансовые потоки, но и на репутационный капитал, который входит в гудвилл компании. Лояльность заинтересованных лиц - важнейший фактор успешности компании. В то же время их обеспокоенность может привести к существенным потерям. Оценка обеспокоенности заинтересованных сторон, реализация необходимых мероприятий по развитию отношенческого капитала, гармонизация интересов стейкхолдеров – все это может послужить инструментом решения проблем как репутационного характера, так и проблем, связанных с риском воздействия внешней среды на текущее положение компании.

В последние годы теория заинтересованных сторон перетерпела значительные изменения. В основе менеджмента заинтересованных сторон лежат процессы установления связей, развития отношений и поддержания эффективного взаимодействия субъектов предпринимательства с ключевыми стейкхолдерами. Группы стейкхолдеров, которые прямо или косвенно влияют на деятельность бизнеса, могут не взаимодействовать между собой, однако влияют в качестве неформальной коалиции.

Компания обязана учитывать влияние стейкхолдеров не только в процессе стратегического планирования, но также и для осуществления эффективной операционной

деятельности. В ходе взаимодействия между предприятиями и заинтересованными сторонами складываются экономические конкурентные отношения и сотрудничество.

В рыночной среде с устоявшейся конкуренцией для бизнеса возникает необходимость изучения и анализа влияния стейкхолдеров на деятельность конкретного предприятия. Стратегическое же планирование предполагает не только выявление и идентификацию заинтересованных сторон, но также использование данных для разработки стратегий взаимодействия.

Однако, как на теоретическом, так и на практическом уровне существуют проблемы, решение которых возможно в процессе практической реализации и применении данной теории. Отечественные ученые-экономисты отмечают, что теория стейкхолдеров в рамках российской экономической науки разрабатывается только на уровне теории, не имея доступных практических инструментов для её реализации. В этом и заключается практическая и теоретическая значимость выбранной темы – недостаток практического применения данного вопроса в стратегии фирмы. Таким образом, *актуальность* выбранной темы заключается в текущей конъюнктуре банковского сектора, а также необходимости стратегического учета заинтересованных сторон. Данная необходимость основывается на:

1. Возрастающем влиянии деятельности заинтересованных сторон на устойчивое развитие компании и ее деятельность в целом;
2. Наличии проблем в процессе взаимодействия компании с заинтересованными сторонами, отсутствие должной степени изучения данного аспекта в российской научной литературе;
3. В необходимости приобретения конкурентного преимущества в качестве отношений с заинтересованными сторонами для формирования «капитала отношений»;
4. Управлении рисками и установлении возможного направления развития компании вследствие учета ожиданий заинтересованных сторон в стратегической канве развития.

Целью настоящей работы является разработка системы управления отношениями с заинтересованными сторонами в банке, оперирующем на рынке г. Санкт-Петербурга. Выявление особенностей в подходах к управлению заинтересованными сторонами в российских и зарубежных банках. *Объектом* исследования выступают компании российские и зарубежные компании банковского сектора. *Предметом* является система управления отношениями с заинтересованными сторонами.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Выявить современные трактовки теории заинтересованных сторон и проследить их динамику;

2. Определить роль заинтересованных сторон в системе стратегического управления компанией;
3. Разработать систему стратегического управления отношениями с заинтересованными сторонами;
4. Выявить и описать текущие подходы управления заинтересованными сторонами, реализуемые в банковском секторе;
5. Установить различия в подходах зарубежных и российских компаний к управлению ЗС;
6. Выявить особенности системы работы с заинтересованными сторонами в рамках компании, а также сформировать рекомендации для усовершенствования системы управления ЗС в российской бизнес-среде для компаний банковской сферы;
7. Оценить предложенную систему управления заинтересованными сторонами (или скорректированную на основе предложенных рекомендаций).

Для решения поставленных задач в работе применялись такие методы как:

- Изучение и анализ специальной литературы, посвященной работе с ЗС, а также управлению отношениями с ними;
- Анализ нормативных документов по работе со стейкхолдерами, а также внутренней документации ПАО Банк «Александровский»;
- Теоретическое моделирование (формирование теоретической схемы системы по управлению взаимоотношениями с ЗС, а также актуализации этой системы);
- Анкетирование представителей заинтересованных сторон ПАО Банк «Александровский», а также его сотрудников;
- Классификация объектов в рамках системы управления отношениями с заинтересованными сторонами.

Теоретико-методологической базой исследования стали монографии, научные и учебные издания по поставленным вопросам, материалы периодических изданий, посвященные теории заинтересованных сторон, стратегическому менеджменту компаний, а также иные информационные источники, прежде всего связанные со стратегическим управлением и оценкой влияния заинтересованных сторон на деятельность компании и анализ воздействия компании на стейкхолдеров.

Первая глава содержит процесс изучения автором эволюции и основ теории управления с заинтересованными сторонами, а также современные трактовки теории заинтересованных сторон. Проводится определение роли заинтересованных сторон в системе стратегического управления компанией.

Материал второй главы сосредоточен на сравнительном анализе и описании текущих практик компаний банковской сферы в области работы с заинтересованными сторонами. Проведена работа по установлению основных особенностей и различий, а также потенциальной страновой специфике вышеупомянутой сферы стратегического менеджмента.

В третьей главе выявляются особенности системы стратегического учета и управления ЗС, а также формируются рекомендации по совершенствованию процесса управления отношениями заинтересованными сторонами для российских компаний, а также выявление ключевых направлений развития систем управления отношениями с заинтересованными сторонами

Теоретические исследования, проводимые автором, базировались на изучении научных трудов таких зарубежных авторов как Э.Фримен, А.Б. Кэррол, Дж.А. Браун, Дж.С. Хариссон, Дж.Э. Пост, А.Ц. Викас, и отечественных ученых-экономистов: Ю.Е. Благов, М.В. Васильева, В.Р. Веснин, О.А. Канаева, Э.М. Коротков, К.С. Солодухин и пр.

Основные **теоретические результаты** данной работы заключаются в следующем:

- Формирование временной линии в теоретическом и практическом развитии объекта исследования;
- Агрегированы основные современные трактовки теории заинтересованных сторон;
- Установление прямой связи между сетевой моделью управления и стратегическим подходом к управлению заинтересованными сторонами;
- Формализация четырех основных стратегических опций управления заинтересованными сторонами;
- Выявлены современные практики управления ЗС в зарубежных и российских банках. Сформирована теоретическая система стратегического управления отношений с заинтересованными сторонами.

Ключевые **практические результаты** данной работы:

- Проведен сравнительный анализ качественных параметров систем управления отношениями с заинтересованными сторонами в рамках банковской сферы;
- Выявлены ключевые различия между стратегиями управлением заинтересованными сторонами между зарубежными и российскими банками.
- Сформирована система управления отношениями с заинтересованными сторонами к реализации в ПАО Банк «Александровский»
- Проведена оценка результативности коммуникаций со стейкхолдерами в рамках реализации мероприятий ЗС.

Глава 1. Теоретические основы управления отношениями с заинтересованными сторонами компании

1.1. Теория заинтересованных сторон и ее взаимосвязь с теорией стратегического управления. Определение системы стратегического управления отношений с заинтересованными сторонами.

В рамках развития менеджмента как науки, в 50-60-х годах впервые были сформулированы идеи теории заинтересованных сторон¹. Большой вклад в становление теории заинтересованных сторон внес Э.Фримен в своей монографии «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход»², которая была опубликована в 1984 г. Он сформировал понятие «заинтересованные стороны компании» как индивидуумов, групп или организаций, существенно влияющие на решения, принимаемые фирмой, или подвергающиеся воздействию таких решений. Основой стейкхолдерского подхода является положение о том, что успешность компании зависит от степени удовлетворенности всех ее стейкхолдеров. Именно по этой причине, Фримен предложил сегментировать внешнюю среду организации по группе принадлежности заинтересованных сторон: контрагенты; потребители; собственники (акционеры, учредители); конкуренты; сотрудники; государственные структуры; защитники прав потребителей; средства массовой информации; местные сообщества. Однако, представленное в этой работе определение было рассмотрено Фрименом с точки зрения самых различных подходов, в попытке установить нормативность своей теории. В своей книге «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход», в версии переиздания 2014 года, он пишет, что термин stakeholder впервые появился в литературе по менеджменту в международном меморандуме в Стэнфордском Исследовательском Институте в 1963 году. Термин был определен как «единственная группа, перед которой менеджеры должны нести ответственность»³. Несмотря на то, что сам автор ссылается на более ранний источник упоминания данного термина, четкое определение ему дается впервые именно в его книге в 1984 году. Как пишет Фримен, концепция заинтересованных сторон служит в первую очередь для сбора информации о стейкхолдрах компании для принятия управленческих решений.

На современном этапе развития, большой интерес у ученых-экономистов и менеджеров вызывает проблема глубокого осмысления корпоративной социальной ответственности в рамках стейкхолдерского подхода, и разработки эффективных методов и инструментов управления, исследования комплексных мер по реализации модели социально-ответственного

¹ Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. N.Y.: Harper&Row, 1953.

² Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman. 1984.

³ Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. – Cambridge University Press, 2010.- p.31-32

поведения бизнеса. Однако, прежде чем рассматривать теоретические и практические изыскания в данной области, необходимо определить термин «стейкхолдер».

В отечественной научной и деловой литературе, термин «стейкхолдер» часто трактуют как «заинтересованная сторона», однако, английское слово «stake» в данном контексте правильно будет перевести как «участие», «доля». Именно вовлеченные стороны могут оказывать влияния на компанию либо зависеть от неё. Поэтому данное уточнение является существенным. Вовлеченность третьих сторон в деятельность компании обусловлена наличием прямой зависимости конкурентоспособности, устойчивости компании от эффективности взаимодействия с такими сторонами.

С середины 80-х годов понятие заинтересованной стороны укрепилось в экономическом сообществе, а теория заинтересованных сторон набрала популярность, по причине её релевантности широкому спектру управленческих дисциплин. Стейкхолдер-менеджмент – одно из самых известных направлений научной мысли, и не менее спорных. Особенно остро ведется дискуссия в рамках проблем во взаимоотношениях между бизнесом и обществом, а также по проблемам общего и стратегического менеджмента. Достаточно часто неинституционалисты критикуют принципы стейкхолдер-менеджмента за недостаточность обоснований связи между корпоративной социальной ответственностью и финансовой эффективностью. Кроме того, в качестве аргумента против, часто говорят о дезориентации корпоративного менеджмента из-за большого числа целей стейкхолдеров, чьи интересы необходимо учитывать⁴. Теория заинтересованных сторон по сути своей базируется на изучении отношений между фирмой и такими сторонами, при этом фирма, превращается в «некую абстракцию, совокупность специфических отношений своих стейкхолдеров»⁵.

В контексте стратегического менеджмента, теорию заинтересованных сторон рассматривал и основатель теории заинтересованных сторон Фримен в своей работе «Стратегический менеджмент: теория заинтересованных сторон». Фримен в статье говорит о том, что восприятие организации, как совокупности отношений между заинтересованными сторонами, определяет влияние этих отношений на развитие деятельности компании, и как следствие, на стратегические цели. Управление отношениями должно проводиться не только в режиме реального времени, но также должно быть рассчитано на перспективу таких отношений, их развитие и преумножение⁶.

⁴ Jensen, Michael C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function // Harvard Business School Working Paper, 2002, No. 00-058

⁵ Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2004. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-zainteresovannyh-storon-puti-prakticheskogo-primeneniya-1> (дата обращения: 30.11.2016).

⁶ Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. – Cambridge University Press, 2010.

Престон и Дональдсон выделили два значимых объекта теории: дескриптивный и инструментальный. В качестве фундаментальной основы теории заинтересованных сторон авторы выделили именно нормативный аспект. Заинтересованные стороны имеют вполне законные интересы в разных направлениях деятельности компании, обладая собственной внутренней ценностью. Таким образом, нормативный подход определяет инструментальную составляющую теории, а тот, в свою очередь – дескриптивную.

В течении длительного периода времени, наименее изученными вопросами в стейкхолдер-менеджменте оставались проблемы идентификации заинтересованных сторон компании. Один из способов идентификации и позиционирования стейкхолдеров представлен в работе Г.Саважа, Т. Никса, С.Уайтхеда и Дж. Блэра, опубликованной в 1991 году. Авторы предложили вариант классификации стейкхолдеров на основании двух критериев: с позиции угрозы и выгод от сотрудничества для бизнеса. А результате было выявлено четыре типа стейкхолдеров:

- Поддерживающие компанию;
- Не поддерживающие компанию;
- Смешанные;
- Маргинальные стейкхолдеры.

В 1994 году была опубликована статья под авторством А. Вика, Д.Гилберта и Р.Э. Фримена⁷, в которой образование корпорации происходит на основе отношений между работниками, потребителями, поставщиками, другими предприятиями и прочими группами, определяющих суть корпорации. По мнению Благова Ю.Е., данная статья отразила практические тенденции в мировом бизнесе и частности, в институте управления предприятием⁸. Трансформация представлений о корпорации приводит к необходимости бизнеса адаптироваться и сотрудничать с заинтересованными сторонами.

Таким образом, теория заинтересованных сторон с одной стороны, выступает в качестве комплексной теории менеджмента, которая объясняет природу фирмы с позиции взаимодействия заинтересованных сторон, а также определяет необходимость таким отношениями. Теория развивается не только как самостоятельная теория управления, но также имеет тесную связь с теорией стратегического управления, системной теорией, с теорией корпоративной социальной ответственности и теорией организации.

Отдельно стоит упомянуть о матрице А. Менделоу, который проводил позиционирование стейкхолдеров на четыре группы, основываясь на двух параметрах:

⁷Wicks A. C., Gilbert D. R., Freeman R. E. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept //Business ethics quarterly. – 1994. – Т. 4. – №. 04. – С. 475-497.

⁸ Благов Ю. Е. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон (предисловие к разделу) //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2012. – №. 1 – с.113

влияние и заинтересованность⁹. В свою очередь Рональд К. Митчелл, Брдли Р. Эйгл и Донна Дж. Вуд в 1997 году предложили проводить классификацию по трем критериям: власть, легитимность и актуальность, которые позволяют выявлять особенности групп стейкхолдеров, степень влияния на менеджмент, стратегию и развитие НИОКР в компании.

Один из крупнейших ученых в области корпоративной социальной ответственности М. Кларксон, проводил классификацию стейкхолдеров исходя из управленческих приоритетов. Предложенная классификация разделила заинтересованные стороны на первичных (наиболее важные для компании заинтересованные стороны: акционеры, инвесторы, работники, потребители, контрагенты, государственные власти и местные сообщества) и вторичных (стороны, не вовлеченные в непосредственное взаимодействие: СМИ и группы по интересам)¹⁰. М. Кларксон так же разработал принципы управления заинтересованными сторонами. Рассмотрим их более подробно:

1. Менеджеры обязаны осознавать и заботиться о состоянии всех официальных заинтересованных сторон и учитывать их интересы при принятии управленческих решений.
2. Менеджеры обязаны принимать во внимание мнения заинтересованных сторон и вести открытый диалог с ними возникающие проблемы и пути их разрешения, в процессе построения отношений в компании.
3. Менеджеры обязаны модифицировать процессы и модели поведения под интересы и возможности стейкхолдеров компании.
4. Менеджеры должны осознавать тесную причинно-следственную связь между результатов своих действий и их влияния на заинтересованные стороны. Кроме того, они должны стремиться к достижению справедливого распределения между стейкхолдерами выгод и обязанностей, непосредственно связанных с деятельностью корпорации, учитывая все риски и степень уязвимости стейкхолдеров.
5. Менеджеры должны рассматривать и устанавливать сотрудничество с другими организациями, с целью снижения рисков и ущерба от возможных результатов деятельности компании, либо для увеличения потенциальной компенсации ущерба.
6. Менеджеры обязаны исключить деятельность, нарушающую основополагающие права человека.

⁹ Mendelow, A. (1991) 'Stakeholder Mapping', Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, MA (Cited in Scholes, 1998)

¹⁰ Clarkson M. The Corporation and its stakeholders - the Classic and Contemporary Readings // Toronto: University of Toronto Press, 1998 page 87/ Кларксон М Корпорация и ее стейкхолдеры – классические чтения// ТоронтоПресс, 1998

7. Менеджерам необходимо осознавать возможные конфликты между их ролью и целями как заинтересованной стороны и ответственностью перед интересами других сторон. Такие конфликты могут быть разрешены с помощью открытых коммуникаций, отчетности, систем стимулирования и стороннего аудита.

Принципы, изложенные М.Кларксоном, по сути представляют собой ни что иное, как правила рациональной управленческой деятельности в виде своеобразной должностной инструкции.

Некоторые исследователи и ученые, приверженцы теории заинтересованных сторон, в качестве метода выявления и классификации заинтересованных сторон предлагают использовать один из признанных классических инструментов менеджмента – SWOT-анализ. Помимо идентификации стейкхолдеров, этот инструмент позволяет установить их цели, оценить степень влияния и осведомленности, а также спрогнозировать их отношения к целям компании.

Большинство современных исследований в области стейкхолдер-менеджмента, посвящены вопросам типологизации заинтересованных сторон и их поведения в этой роли, проводится в рамках конкретной отрасли, вида деятельности или конкретной компании. Такая тенденция обусловлена тем, что в виду большого числа стейкхолдеров как таковых, наиболее важные и значимые заинтересованные стороны могут быть выявлены только в четко определенной области деятельности. В противном случае, исследование большого числа сторон, например, может привести к недостаточности внимания потенциальным конкурентам.

На сегодняшний день, в научной и деловой литературе широко освещены самые различные теории отношений бизнеса и общества. Наиболее популярными из них являются:

- Корпоративная социальная ответственность;
- Корпоративная социальная восприимчивость;
- Корпоративная социальная деятельность;
- Теория заинтересованных сторон;
- Корпоративная устойчивость;
- Корпоративное гражданство.

Всего принято выделять 18 основных концепций, так или иначе связанных с Корпоративной социальной ответственностью, но особенно важно то, что их формирование произошло за очень короткий промежуток времени, начиная с середины прошлого века.

Положения теории стейкхолдеров в той или иной мере были использованы большинством существующих концепций стратегического менеджмента. В ходе изучения научных работ, связанных вопросом развития теории стейкхолдеров и концепций стратегического менеджмента, автор пришел к выводу, что необходимо определить степень

интегрированности идей заинтересованных сторон в другие концепции стратегического менеджмента.

Особенность теории заинтересованных сторон заключается в том, что она может быть применена в качестве практического инструмента ко многим другим теориям менеджмента, например, в теории стратегического управления, или теории социальной ответственности фирмы. Это связано с тем, что теория заинтересованных сторон тесно связана с управленческими процессами и их результатами, особенно в отношении ресурсных отношений. Именно в этом, автор статьи видит причину широкого применения ресурсных концепций, для анализа взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Т.М. Джонсон и А.С. Уиксом¹¹ в своей статье «Конвергентная теория заинтересованных сторон» отразили пять основных принципов управления ЗС:

- Корпорация имеет отношения с большим количеством групп и индивидов, составляющих её окружение, которые влияют или на которое могут влиять принимаемые корпорацией решения;
- Теория заинтересованных сторон исследует природу этих отношений: определяет процессы и оценивает результаты для фирмы и её стейкхолдеров;
- Интересы всех заинтересованных сторон потенциально могут быть приняты во внимание и удовлетворены компанией в ходе осуществления деятельности;
- Основной акцент в теории делается на управленческое решение, с помощью которого происходит управление отношениями с заинтересованными сторонами.

В качестве области исследования, Петров выделяет совокупность интересов всех заинтересованных сторон, однако, центральное место занимает менеджмент, поскольку именно он заинтересован в принятии решений и имеет связи с большим числом прочих стейкхолдеров.

Относительно теории заинтересованных сторон, современный подход западных ученых наглядно изложен в работе Р. Лейрингера «Переосмысление корпорации: управление заинтересованными сторонами и благосостояние организации». В первой главе книги рассматривается фундаментальный для теории вопрос: что такое корпорация? Автор заявляет, что его подход к определению корпорации отличается от классических. По мнению автора книги, на современном этапе компания является ключевым звеном цепи взаимосвязанных элементов, которые добровольно или вынужденно вносят вклад в ее деятельность и её результаты, а также ждет получения определенной выгоды, либо отсутствие невосполнимого

¹¹ Jones T.M., Wicks A.S. Convergent Stakeholder Theory // Academy of Management Review. 1999. Vol.24 N2 p. 853-886

ущерба. Автор определяет в своей работе причины необходимости переосмысления понятия корпорации:

- Размер компании, и степень её «могущества» в части социально-экономического развития общества, которые проявляются в высокой степени воздействия на окружающую среду.
- Некорректность применения собственнической модели управления по причине того, что собственники не являются единственным необходимым условием существования и деятельности компании.

Автор впервые рассматривает систему «заинтересованных сторон» как атрибут корпорации. Его понятие обладает не только серьезной практической ценностью, при наличии объективной возможности избавиться от идеалистичности теории в целом, поскольку:

- В отличие от трактовки основоположника теории Фримена, новое определение заинтересованных сторон не включает в себя противоборствующие стороны (например, исключена категория конкурентов);
- Важнейшей управленческой задачей считается взаимное удовлетворение интересов заинтересованных сторон, которые вносят вклад в развитие компании и в результаты её деятельности;
- Главной задачей менеджмента в отношении заинтересованных сторон, подвергающихся воздействию со стороны компании, является не нанесение, минимизация ущерба, снижение рисков или их компенсация.

Обобщая все вышесказанное, именно в работе Лейрингера впервые был определен критерий оценки ожиданий заинтересованных сторон – их вклад в результаты деятельности компании. Этим автор подчеркнул направленность теории на устойчивое развитие компании, ключевой функцией которой остается получение прибыли, а также было задано направления развития управленческих задач. Таким образом, менеджмент меняет саму свою суть, переходя от управления заинтересованными сторонами (management of stakeholders), к менеджменту заинтересованных сторон (stakeholder management), подразумевающему активное участие последних в развитии корпорации.

Далее, автор вводит понятие «система управления отношениями с заинтересованными сторонами фирмы». Под «системой» понимается совокупность методов, стратегий и мероприятий по управлению отношениями со стейкхолдерами компании с учетом разработанных основ ко классификации стейкхолдеров – типологизации или карты заинтересованных сторон.

По современным критериям корпоративной социальной ответственности, позиция Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакса представляется более прогрессивной, в сравнении с теорией Э.

Фримена. К аналогичному выводу приходят и отечественные ученые С.А. Попов и Л.Л. Фомина в своей работе «От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей», опубликованной в 2013 году¹².

Большинство современных исследований проблематики корпоративной социальной ответственности в качестве основной, выделяют проблему эмпирического доказательства положительного влияния КСО на стоимость компании. Некоторые авторы выдвигают идею о возможном существовании оптимальной степени корпоративной социальной ответственности, которая обеспечивает максимизацию стоимости компании¹³. Однако ключевое затруднение в определении такого оптимального уровня КСО в менеджменте компании, обусловлено в первую очередь тем, что его характеризует не только объемы финансирования на внедрение и осуществление, но и большое число нефинансовых факторов, многие из которых не поддаются анализу или прогнозу. К таким факторам можно отнести:

1. Идентификация и позиционирование стейкхолдеров компании для их классификации и отбора по степени важности интересов;
2. Эффективность и результативности системы информационного взаимодействия стейкхолдеров о результатах деятельности компании в рамках стратегии корпоративной социальной ответственности;
3. Степень вовлеченности заинтересованных сторон в стратегическое управление компанией.

В работе Кэрролла А.Б. и Бухольтца А.К. «Бизнес этика: вопросы заинтересованных сторон и подход к управлению»¹⁴ освещены последние тенденции практического применения теории заинтересованных сторон в управлении, а также вопросы отношений между компанией и её стейкхолдерами. Авторы делают акцент на использование теории с точки зрения этики бизнеса, частично затрагивая вопросы применения теории заинтересованных сторон в контексте концепции социальной ответственности бизнеса. В последней редакции книги, приводятся новые примеры практической реализации теории управления заинтересованными сторонами с точки зрения этики и общественных ценностей, а также ответственности бизнеса перед обществом.

В качестве итога анализа эволюции теории заинтересованных сторон, можно утверждать, что на современном этапе, в отечественной науке, теорию заинтересованных сторон принято рассматривать с трех разных точек зрения. Согласно первой – как

¹² Попов С.А., Фомина Л.Л. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2 (224). –С. 60-65

¹³ Александров Ю.А. Социальная ответственность, теория стейкхолдеров и стоимость компании [Электронный ресурс]. Режим доступа http://lomonosovmsu.ru/archive/Lomonosov_2008/27_3.pdf

¹⁴ Carroll A. B., Buchholtz A. K. Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management. – Nelson Education, 2014.

самостоятельную теорию управления, согласно которой фирма – это совокупность отношений заинтересованных сторон, которые необходимо определять, анализировать и которыми нужно управлять. С другой точки зрения, теория заинтересованных сторон – это одна из сфер стратегического управления фирмой, согласно которой заинтересованные стороны оказывают влияние не только на текущую деятельность, но и на долгосрочные цели компании¹⁵. С третьей точки зрения, теория заинтересованных сторон рассматривается в рамках корпоративной социальной ответственности, а части, например, формирования социальной политики компании, которая разрабатывается с учетом социальных, экономических, экологических и пр. интересов заинтересованных сторон¹⁶.

Теория заинтересованных сторон также может быть разделена на три структурных блока: идентификацию заинтересованных сторон, идентификация их интересов и определение способов влияния на взаимоотношения. Для успешной реализации всех трех блоков, теория заинтересованных сторон имеет ряд инструментов, рассмотренных автором в третьем разделе данной главы.

Стратегический менеджмент компании предполагает проведение определенных управленческих процедур. Различия большинства концепций стратегического управления формируются на этапе формирования корпоративных целей и задач. Так, теория заинтересованных сторон, в рамках стратегического управления компанией, реализует свои идеи на этапе формирования корпоративных целей и задач, которые согласно схеме выше, формируются под влиянием внешней и внутренней среды. Поскольку анализ всех внешних и внутренних факторов не представляется возможным в виду их многочисленности, в качестве основы могут быть выбраны конкретные заинтересованные стороны, для оценки влияния их целей на деятельность компании и влияния самой компании на их интересы.

Таким образом, можно отметить, что связь теории заинтересованных сторон с теорией стратегического управления проявляется на этапе анализа внешней и внутренней среды, что прямо влияет на корпоративное целеполагание.

В своих исследованиях Благов Ю.Е. приходит к выводу, что теория заинтересованных сторон на протяжении истории исследовалась в различной экономической литературе по вопросам этики бизнеса и КСО, по общему и стратегическому менеджменту, по реализации

¹⁵ Солодухин К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон // Москва. – 2011. – С. 2.

Веснин В. Р. Стратегическое управление. – " Издательство " Проспект """, 2014.

¹⁶ Канаева О. А. Корпоративная социальная ответственность: формирование концептуальных основ // Вестник СПбГУ. Серия 5: Экономика. 2009. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-formirovanie-kontseptualnyh-osnov> (Дата обращения: 01.12.2016)

Благов Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2006. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/genezis-kontseptsii-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-2> (Дата обращения: 01.12.2016).

отдельных управленческих функций¹⁷. Так, в процессе развития теории, Э.Фримен анализировал различные нормативные основания теории, в результате приняв в качестве основного направления методологии прагматизм, подразумевающий целостность всех терминов и концепций. Прагматический подход Фримена предполагает использование идей теории заинтересованных сторон в качестве одного из направлений, или «направлений» управления и развития компании. По мнению автора исследования, в этой позиции и выражается связь и положение теории заинтересованных сторон и стратегического менеджмента.

Обобщая все вышеизложенное, необходимо выделить ключевые положения проведенного исследования:

В современном менеджменте теория заинтересованных сторон рассматривается как самостоятельная теория. При этом идеи данной теории нашли своё применение в других концепциях стратегического менеджмента. Система стратегического менеджмента включает в себя процесс целеполагания, который должен базироваться на интересах компании.

Одна из наиболее современных и успешных концепций – управление корпорацией, как сетевой структурой, в последние годы получила ускоренное развитие, благодаря логистическим фирмам, а также компаниям-сервисам (например, Uber). Основа данной концепции подробно изложена в труде В.С. Катькало «Эволюция теории стратегического управления»¹⁸. Фирма, как центральный узел, может строить вокруг себя сеть из компаний-коллег, которые ей необходимы на данном периоде организационного развития и выполнения конкретного набора операций, необходимого фирме. Подобный межфирменный организационный дизайн является альтернативой вертикальной интеграции и соотносится с ресурсной теорией. Только в данном случае, необходимые ресурсы находятся в распоряжении фирмы на время контрактных отношений с другой фирмой. В наши дни, чуть более продвинутой схемой является модель компании Uber, в которой сетевая структура меняется практически ежесекундно – свободные водители подключаются к приложению, тем самым, встраивая себя в структуру на непродолжительное время. Пример вышеуказанной, а также многих других компаний отражает современные тенденции в операционном и стратегическом менеджменте на установление гибких и меняющихся связей.

Подобная тенденция отражается и в теории заинтересованных сторон. М. Скиарелли и М. Тани в 2013 году представили концепцию сетевого подхода к управлению

¹⁷ Благов Ю.Е. Э.Фримен и концепция заинтересованных сторон (предисловие к разделу) // Вестник С.-Петербург.ун-та, Сер.Менеджмент, вып.1 – 2012

¹⁸ Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления [Электронный ресурс] : монография / В. С. Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. . 3-е изд. . СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2011. . 548 с.

заинтересованными сторонами¹⁹, в ходе которой были выработаны четыре основных подхода к созданию сетевого управления заинтересованными сторонами:

- Диадический;
- Эго-сетевой;
- Множественный;
- Целостный.

Диадический подход состоит в оценке важности каждой заинтересованной стороны, выбору одной или нескольких, как наиболее важных, и акценту работы с ЗС именно на важных стейкхолдерах. Остальным стейкхолдерам уделяется меньше внимания, что позволяет компании сосредоточиться на достижении собственных целей. При этом, в данном подходе, стейкхолдеры являются относительно независимыми друг по отношению к другу.

Эго-сетевой подход отличается от предыдущего тем, что вместо ответов на каждый индивидуальный «запрос» заинтересованной стороны, компания разрабатывает комплексный ответ на «запрос» сети заинтересованных сторон в целом, что позволяет строить полноценную стратегию отношений с заинтересованными сторонами, устраняя конфликты между ЗС и фирмой, т.к. общая стратегия «сглаживает углы» и старается отвечать всем ЗС сразу. Основные недостатки данного подхода заключаются в его сложности и относительной невозможности, так как довольно часто, интересы некоторых ЗС прямо противоречат друг другу.

Множественный подход идет дальше и рассматривает не только единичные заинтересованные стороны, но и их взаимосвязи с другими заинтересованными сторонами. На рисунке 1 показан пример, когда фирма устанавливает одного из стейкхолдеров, как своего основного, однако, учитывает факт наличия плотной взаимосвязи основного стейкхолдера со своими второстепенными, что позволяет улучшить состояние отношений с ЗС.

Целостный подход в отличие от множественного направлен на холистический вид сети стейкхолдеров и ставит во главу угла структуру самой сети, а не «запросы» от заинтересованных сторон. В первую очередь, целостный подход создает внешнюю межфирменную среду из ЗС, затем, устанавливает связи между всеми ЗС, а не только основными. Благодаря полноценной картине карты ЗС, компания может вырабатывать единую стратегию поведения, не отвечая на каждый «запрос» первостепенных или второстепенных заинтересованных сторон, что упрощает коммуникации и снижает затраты на управление ЗС.

¹⁹ M. Sciarelli, M. Tani, “Network Approach and Stakeholder Management”, Business Systems Review, ISSN: 2280-3866 Volume 2 – Issue 2, 2013.

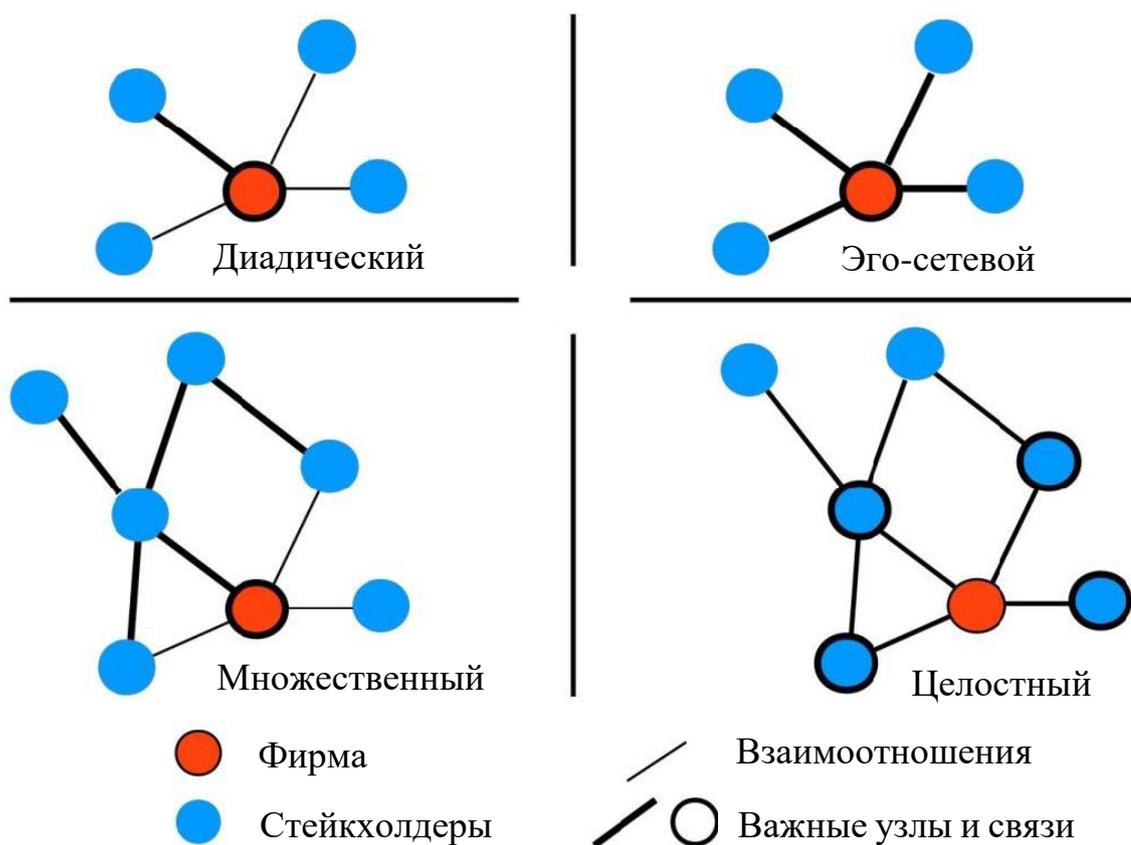


Рис 1.1. Сетевые подходы к управлению заинтересованными сторонами

Источник: М. Sciarelli, М. Tani, "Network Approach and Stakeholder Management"

Современные тенденции развития отношений компании с внешней и внутренней средой, диктуют необходимость учитывать в планировании своей деятельности интересы сторон, заинтересованных в ней и подверженных влиянию компании. Таким образом, теория заинтересованных сторон занимает ключевое место в качестве основы для целеполагания в стратегическом управлении, а конкретно в сетевом подходе.

Завершая обзор эволюции теории заинтересованных сторон, необходимо представить общую картину эволюции ЗС на графике ниже:

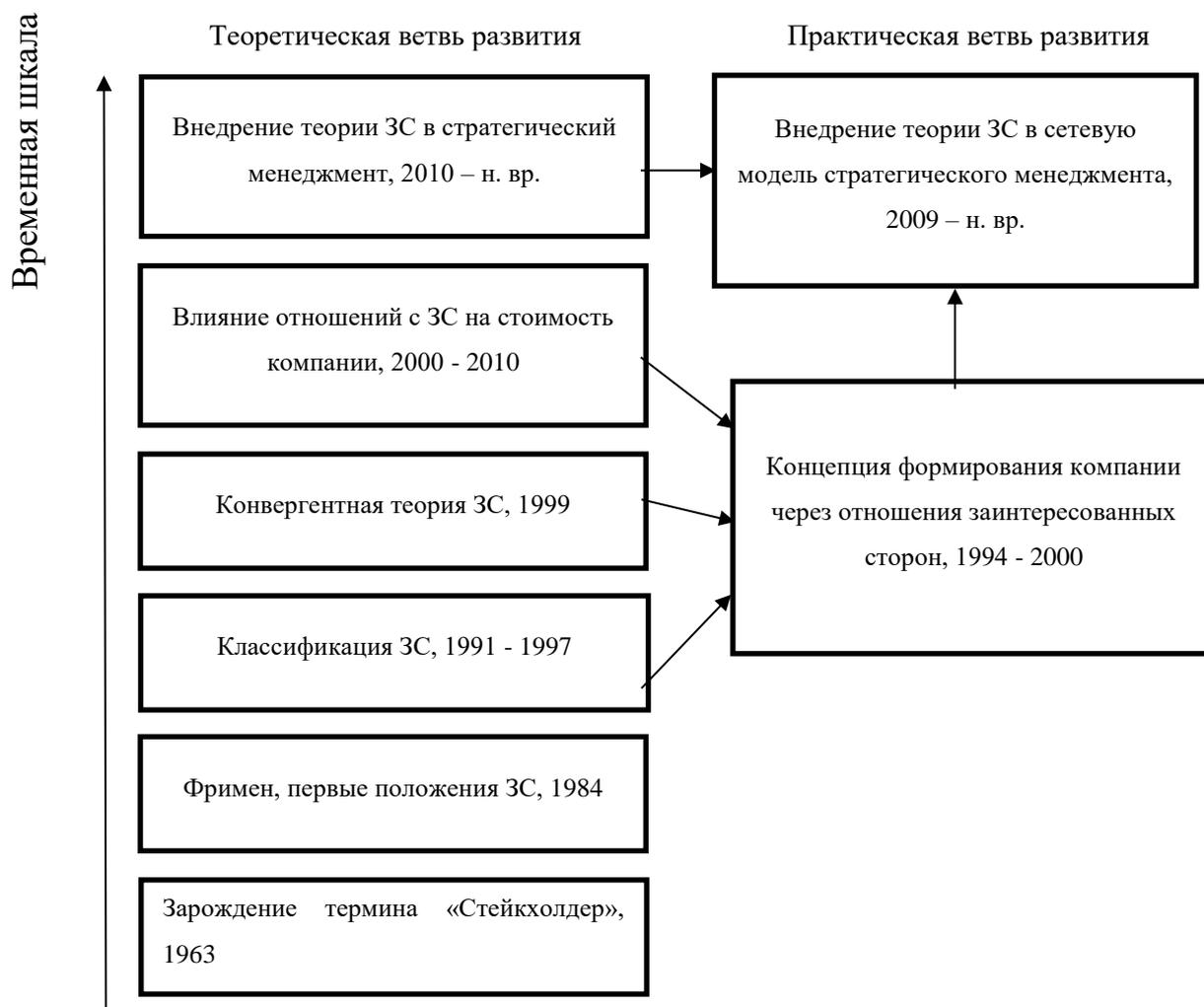


Рис. 1.2. Эволюция теории заинтересованных сторон

Источник: составлено автором на основе работ Благова Ю.Е.

Таким образом, можно сделать вывод, что развитие теории ЗС перешло к практическому применению в менеджменте только с начала 90-х годов. Безусловно, использование классификации стейкхолдеров наблюдалось и ранее, однако учет этих групп стейкхолдеров на постоянной основе не проводился. Роль заинтересованных сторон в стратегическом менеджменте росла со временем – переходя от базовой роли поддержки основной концепции максимизации стоимости фирмы к многокритериальной модели оптимизации эффективности работы компании через удовлетворение комплексных и разносторонних требований и ожиданий стейкхолдеров.

Один из классических примеров включения стейкхолдер-менеджмента в «суть» управления – сетевая модель с формированием разветвленной системы отношений с заинтересованными сторонами через их взаимосвязь, отклик на совершенные действия и ожидание ответа на не прямой запрос в сторону компании. Представлены ключевые современные трактовки теории заинтересованных сторон. Далее будет рассмотрена как роль заинтересованных сторон в управлении компании, а также основные принципы

классификации стейкхолдеров, без которых невозможно разграничить принципы установления отношений с заинтересованными сторонами.

1.2. Роль заинтересованных сторон в стратегическом управлении компанией

Учитывая сложность современных рыночных отношений, компаниям для успешного ведения дел необходимо принимать во внимание ряд факторов, которые выходят за пределы классической экономической теории. Эффективное управление заключается в построении гармоничных отношений между всеми участниками процессов взаимосвязи, коммуникации, взаимозависимости. Уровень внедрения положений теории заинтересованных сторон можно сравнить с уровнем внедрения практик КСО в операционную деятельность компании. Однако, 60% компаний принимают социальную ответственность для улучшения своей репутации и продвижения бренда, предпочитая экономическую эффективность социальной ответственности, что ведет к низкому уровню мотивации ведения КСД²⁰.

В противовес этому, теория заинтересованных сторон изначально имеет положение о ее добровольном принятии и ее наличие или применение не является фактором улучшения или ухудшения репутации компании. Все зависит от степени проработки системы и ее конкретной реализации.

М.А. Петров, в своей статье²¹ проводит проверку применимости теории заинтересованных сторон на практике. Для этого автор выдвинул две гипотезы, проверку которых проводил в ходе анализа процесса оказания консалтинговых услуг по разработке корпоративной стратегии с использованием ЗС для решения стратегических целей компании:

- Теория заинтересованных сторон предлагает практические методы управления заинтересованными сторонами для достижения определенных результатов;
- Стратегическое управление компанией предполагает стратегическое управление стейкхолдерами, поскольку они выступают участниками всех бизнес-процессов компании.

В результате проведенного исследования, автор приходит к выводу, что полученные результаты отличаются от первоначальных предположений: «Наиболее яркой чертой теории и сформированных на её основе методов стратегического анализа и управления вполне логично оказалась строгая ориентация на интересы и цели конкретной заинтересованной стороны». В данном случае, речь идет о менеджменте, т.е. целевым элементом выступает сама

²⁰ Канаева О.А. Корпоративная социальная политика: теория и практика управленческих решений. – СПб.:Изд-во С.-Петербур. Ун-та, 2013. – 363 с.

²¹ Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2004. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-zainteresovannyh-storon-puti-prakticheskogo-primeneniya-1> (дата обращения: 30.11.2016).

фирма, которая добивается собственных целей, подчиняя цели других групп и индивидов. Таким образом, первая гипотеза, выдвинутая М.А. Петровым, подтверждается.

При этом, на основании полученных результатов, автор отказался от предположения, что корпоративная стратегия равнозначна стратегии управления стейкхолдерами. Данный отказ обусловлен тем, что в ходе исследования автор отметил полное подчинение целей заинтересованных сторон, целям одного единственного элемента – менеджмента, который выступил в качестве заказчика разрабатываемой стратегии.

В заключении, Петров утверждает, что инструмент теории заинтересованных сторон, больше подойдет для разработки и осуществления стратегии по усилению и реализации власти одного стейкхолдера в отношении других. Достоинствами теории заинтересованных сторон автор выделяет её большую значимость для решения большого числа задач, не связанных со стратегическим управлением, т.е. решать краткосрочные, внутренние и некоторые внешние вопросы.

На современном этапе, роль заинтересованных сторон в стратегическом управлении сложно недооценить, поскольку на её основании могут быть разработаны стратегии управления компанией. Например, в статье К.С. Солодухина «Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон», актуальность проводимого исследования строится на том, что для формирования устойчивой конкурентоспособности вуза, необходимо системно рассмотреть взаимоотношения со всем кругом заинтересованных сторон²². Автор говорит о том, что вуз представляет собой совокупность отношений между учреждением, научными сотрудниками и потребителями образовательных услуг. Поскольку происходит столкновение интересов заинтересованных сторон, вузы попадают в такое положение, при котором теряют конкурентоспособность и, как следствие, снижается экономическая и социальная эффективность их деятельности.

В диссертации «Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе гармонизации целей стейкхолдеров» С.В. Чемель²³ проводит анализ систем планирования на предприятиях, в результате которого делает вывод об отсутствии понимания связи между финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности компании. Кроме того, прогнозирование результатов на основе плановых показателей показало низкую достоверность и недостаточность научной обоснованности стратегического планирования. Приведенные в работе особенности современного развития предприятий определили

²² Солодухин К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон //Москва. – 2011. – С. 2.

²³ Чемель С.В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе гармонизации целей стейкхолдеров – диссертация на соискание степени кандидата экономических наук// С.В. Чемель – М. – 2011 г. – с.3.

необходимость в замене традиционных субъектов целеполагания и оценки эффективности устойчивого развития предприятия с собственников на стейкхолдеров. Кроме того, была определена необходимость в разработке систем стратегического планирования и оценки устойчивого развития предприятия на основе показателей, гармонизированных в соответствии с целями стейкхолдеров.

Как отмечает автор, влияние стейкхолдеров на устойчивое развитие предприятий возрастает. При этом компания, для проведения успешного стратегического планирования, должна проводить гармонизацию целей стейкхолдеров.

В подтверждение позиции С.В. Чемель, в 2012 году в России разработан Национальный стандарт РФ (доработан в 2015 году, имеющий на данный момент маркировку «ГОСТ Р 54598.1–2015») «Руководство по обеспечению устойчивого развития». В данном стандарте говорится, что поскольку общественные ожидания и потребности организаций постоянно растут, поэтому стратегия устойчивого развития может послужить основой для их удовлетворения. В стандарте говорится, что успех организации зависит от степени интеграции экономических, экологических и социальных аспектов деятельности организации.

Существует так же Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности»²⁴, в котором определяется роль заинтересованных сторон в социальной ответственности. Основой социальной ответственности компании согласно данному стандарту, является определение стейкхолдеров и взаимодействие с ними. Для понимания своего воздействия и определения направлений конкретных ответных мер, организация должна идентифицировать тех, кто заинтересован в ее решениях и деятельности. Существуют разные причины для осуществления контролируемого взаимодействия организации со своими заинтересованными сторонами, такие как:

- Осознание и оценка вероятных последствий своих решений и деятельности для определенных стейкхолдеров;
- Определение наилучшего способа увеличения положительного влияния или уменьшения негативного воздействия от её решений и деятельности;
- Установление степени доверия к заявлениям организации о ее социальной ответственности;
- Анализ результативности деятельности организации, с целью выявления направлению по её улучшению;

²⁴ Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности – дата введения: 2013-03-15// Электронный ресурс – <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-26000-2012> (Дата обращения 10.12.2016)

- Сглаживание и разрешения конфликтов, в которые вовлечены интересы организации, её стейкхолдеров и общественные ожидания;
- Установление связи между интересами заинтересованных сторон и ответственностью организации перед обществом;
- Выполнение юридических обязательств перед заинтересованными сторонами;
- Получение оценки собственной деятельности и внешней обстановки с разных точек зрения;
- Улучшение прозрачности ее деятельности и решений менеджмента;
- Формирование взаимовыгодных партнерских отношений по достижению стратегических целей.

Необходимость взаимодействия с заинтересованными сторонами во многом объясняется возможностями и результатами, которые такие отношения могут принести. Следовательно, управление отношениями с заинтересованными сторонами, а также направления отношений, будут определяться ожидаемым результатом от них.

Кроме приведенных стандартов, автор считает целесообразным рассмотреть основной стандарт стейкхолдер менеджмента – AA1000SES в области устойчивого развития, разработанного The Institute of Social and Ethical AccountAbility, Великобритания. Это первый международный стандарт, который направлен на управление отношениями со стейкхолдерами. Главное отличие подхода, прописанного в стандарте, от других существующих стандартов в этой области заключается во внедрении в практику компании системы постоянного диалога с заинтересованными сторонами.

Согласно Стандарту AA1000SES²⁵ в рамках построения процесса социальной отчётности обязательным является соблюдение принципов:

- исчерпывающее отражение существующих мнений;
- полнота и публичность представления деятельности компании;
- практическая значимость: рассмотрение информации, способной повлиять на мнение одной или более общественных групп;
- регулярность и своевременность;
- обеспечение качества: проведение аудита независимой и компетентной третьей стороной;
- доступность: распространение информации о результатах социальной деятельности организации и отчётность перед представителями общественности;
- интеграция: включение процесса социальной отчётности и его аудита в повседневную

²⁵ AA1000 AccountAbility Principles (AA1000AP) 2018. AccountAbility // [Electronic resource]: <http://www.accountability.org/standards/> (Дата доступа: 28.03.2018)

практику организации.

С.Д. Фурта и Т.Б. Соломатина в 2010 году в своей работе предложили для позиционирования заинтересованных сторон и оценки их влияния на компанию, составлять и использовать карты стейкхолдеров. Данная идея имеет истоки в семинарах Фримена 1984 года, однако предложение российских авторов более структурировано и позволяет эффективно встраивать работу с заинтересованными сторонами в различные стратегические подходы.

Структура карт предполагает три области²⁶:

- Область ответственности перед стейкхолдерами прямого подчинения;
- Область прямого влияния;
- Область опосредованного влияния;

Классификация стейкхолдеров компании может происходить на основе различных факторов. Для целей дальнейшего исследования была проведена классификация заинтересованных сторон с позиции их влияния на целевую функцию компании (Таблица 1), основанная на работах вышеуказанных авторов.

²⁶ Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. — 2010. — № 1. — С. 22–27 [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://elibrary.ru/download/82572610.pdf>

Таблица 1.1. Классификация заинтересованных сторон по уровню влияния на целевую функцию компании

Группы стейкхолдеров	Влияние на целевую функцию компании
<i>Группа формирования нормативного влияния</i>	
Государственные органы	Законодательно вмешиваются, регулируют и контролируют отдельные стороны деятельности компании
Профессиональные общественные объединения	Устанавливают нормативы, ориентиры и рамки отношений между бизнесом и профессиональной средой.
<i>Группа определяющего влияния</i>	
Потребители	Прямое целенаправленное влияние.
<i>Группы функционального воздействия</i>	
Акционеры/собственники	Принимают стратегические решения по ведению деятельности и развитию и компании
Управленцы (топ-менеджеры)	Влияние на реализацию стратегических целей компании
Менеджеры и сотрудники	Прямое влияние на качество и скорость реализации управленческих решений
Инвесторы и кредиторы	Прямое влияние как источников обеспечения инвестиционной деятельности компании
Конкуренты	Косвенное влияние на формирование необходимость развития конкурентных преимуществ
Поставщики	Прямое влияние на издержки компании
Посредники, дилеры и сервисные организации	Влияние на формирование мнения о конкурентных преимуществах товаров компании, а также на объемы продаж
<i>Диффузные группы косвенного влияния</i>	
Средства массовой информации и НКО	Влияние на общественное мнение и имидж организации
<i>Группы особых интересов</i>	Косвенное влияние, на имидж компании через неформальные коммуникации и пр.

Источник: составлено автором на основе работы Фурта и Соломатина «Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа окружения бизнеса» - 2010г.

По результатам проведенного теоретического исследования были получены следующие ключевые выводы, касательно роли заинтересованных сторон в стратегическом управлении компанией:

1. Позволяют оценить текущую ситуацию во внешней среде на основе сопоставления понимания ситуации компанией и обратной связью от ЗС;
2. Дают возможность компании оптимизировать и ускорить реакцию на изменения внешней среды;

3. Предоставляют возможность по корректировке восприятия бренда продукта и имиджа компании через прямой диалог;

4. Через свои ожидания заинтересованные стороны выступают сдерживающим механизмом для компании, не позволяя применять неэтические практики и прочие элементы бизнеса, направленные на максимизацию богатства без учета формальных и неформальных правил поведения;

5. Заинтересованные стороны могут определять вектор стратегического развития через образование сотрудничества и предоставления определенных преимуществ компании. Аналогично, заинтересованные стороны, способные ухудшить положение компании будут являться ключевым фактором в определении стратегии развития компании.

В соответствии с полученными результатами, необходимо провести исследование теоретических основ формирования системы управления взаимодействием компании.

1.3. Этапы процесса управления, основные стратегии и принципы управления отношениями с заинтересованными сторонами

Менеджмент заинтересованных сторон в системе управления предпринимательскими структурами эффективен лишь в том случае, когда система адаптирована к динамике как внешней, так и внутренней среды бизнеса, что предполагает создание действенного механизма управления²⁷. В данном исследовании под механизмом управления стейкхолдерами компании понимается совокупность организационных и экономических компонентов, обеспечивающих согласованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы для достижения поставленных целей. Ключевым механизмом управления ЗС можно обозначить использование определенных принципов на практике стратегического менеджмента. Один из основополагающих списков подобных принципов был опубликован Кларксоном²⁸:

- принцип полноты состава, открытости коммуникаций, взаимозависимости, минимизации риска, признания возможных конфликтов;
- принцип проактивности, который означает, что для использования потенциальных возможностей стейкхолдеров или предотвращения превращения потенциальных угроз в реальные проблемы должно быть предусмотрено опережающее изменение параметров соответствующих элементов механизма;

²⁷ Моргунова Р. В. Инновационный механизм управления отношениями со стейкхолдерами крупных предприятий. Автореферат дисс. на соиск. ученой степени к.э.н. Владимир. - 2009. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://economy-lib.com/innovatsionnyy-mehanizm-upravleniyavzaimootnosheniyami-so-steykholderami-krupnyh-predpriyatiy#ixzz318EpdImx>

²⁸ Указаны автором ранее в главе 1

- принцип гармонизации и гуманистичности, заключающийся в построении отношений со стейкхолдерами с учетом не только их явно выраженных интересов, но и пожеланий;

- принцип эффективности, предполагающий, что в основе управления стейкхолдерами должно лежать соотношение между их вкладом в создание стоимости и степенью удовлетворенности;

- принцип наличия множества целей и вариантов развития событий.

Процесс управления стейкхолдерами автор подразделяет на несколько этапов для разделения применяемых техник и принципов на основе трудов по систематизации отношений со стейкхолдерами. Представим краткую характеристику этапов в виде таблицы. (приложение 1). Анализ текущего состояния системы управления взаимодействия с заинтересованными сторонами, по мнению автора, целесообразно проводить на основе определения типа существующей системы. Моругнова Р.В. предлагает следующую типологию стадий развития стейкхолдер-менеджмента (приложение 2):

1. Начальная стадия предполагает наличие системы управления заинтересованными сторонами только в рамках одного направления деятельности компании и является частью других систем.
2. Стадия отношений предполагает необходимость ССМ (системы стейкхолдер-менеджмента) для повышения конкурентоспособности компании на взаимных выгодах.
3. Интеграционная стадия, на которой ССМ становится повседневной практикой для всех проектов и некоторых областей текущей деятельности.
4. Проактивная стадия, на которой ССМ используется для контроля, прогноза и разработки корректирующих действий для снижения рисков отношений.

На втором этапе происходит выявление стейкхолдеров. Наиболее популярным и эффективным методом на сегодняшний день являются SWOT и PEST-анализ. Подробный разбор внешних факторов влияния на компанию и ее деятельность (ОТ часть в SWOT и факторы PEST-анализа) позволяет определить не просто события, но и действующих лиц, приводящих их в движение (и есть стейкхолдеры). Эти два метода не всегда позволяют определить стейкхолдеров, на которых компания оказывает прямое и косвенное влияние, а также стейкхолдеров, не влияющих активно на деятельность компании. Однако, есть и специализированные методики, оказывающие поддержку на втором и третьем этапах. Ключевой из них и по сей день остается модель Митчелла²⁹. Модель Митчелла выделяет

²⁹ Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

восемь основных групп стейкхолдеров по комбинациям трех ключевых аспектов – влияние, законность и срочность. На рисунке 3 изображено представление стейкхолдеров в виде кругов Эйлера.

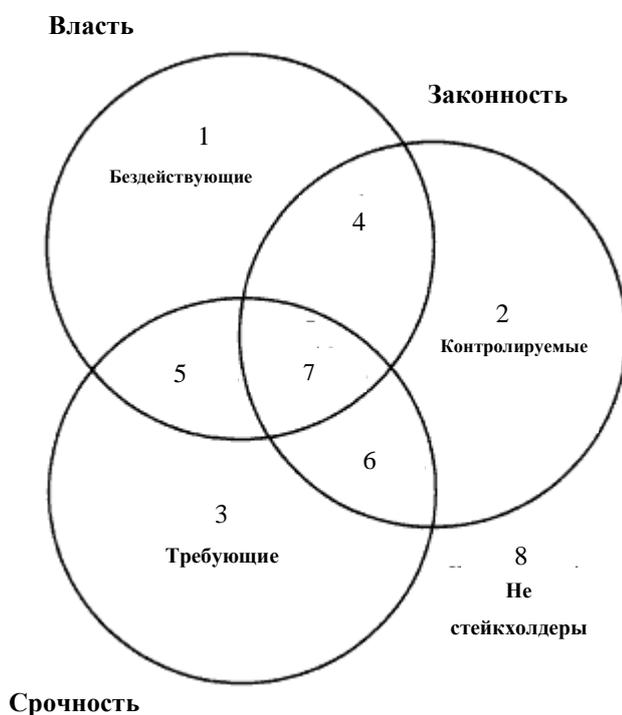


Рис. 1.3. Модель Митчелла

Источник: Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886

Более подробно необходимо рассмотреть представленные на рисунке группы заинтересованных сторон.

1. Бездействующая. Стейкхолдеры, способные влиять на фирму, однако не спешные и не легитимные по скорости и степени влияния. Их влияние остается не использованным при отсутствии двух оставшихся аспектов;
2. Контролируемая. Не оказывают давления на менеджмент корпорации, т.к. несмотря на законность своих требований не имеют рычагов внешнего влияния и не требуют чего-либо вскорости. По отношению к ним чаще всего распространяется так называемая «корпоративная благотворительность»;
3. Требуемая. Ставят свои требования в качестве самых срочных, однако не имеют рычагов давления и прав на это. «Надоедливые насекомые», по мнению Митчелла. Как пример - пикет граждан напротив завода по изготовлению сигарет.

Первые три группы Митчелл называет латентными, так как те не оказывают прямого и серьезного влияния на фирму.

4. Доминирующая. Заинтересованные стороны, которые имеют право распространять свое влияние на фирму, однако, не стремятся это делать немедленно. Как пример – совет директоров;
5. Опасная. Незаконные действия данной группы стейкхолдеров могут нанести вред как фирме, так и другим стейкхолдерам из-за отсутствия легитимности своих действий. Как пример – забастовки, акты терроризма;
6. Зависимая. Стейкхолдеры, что зависят от власти имущих для исполнения своих срочных и законных требований. Например, физические лица, пострадавшие от действий компании.

Группы с четвертой по шестую называются Митчеллом «выжидающими», так как не могут в полной мере повлиять на фирму за неимением третьего аспекта.

7. Определяющая. В данную группу могут попасть любые заинтересованные стороны из предыдущих трех, получив в распоряжение третий недостающий аспект. Например, собрание акционеров с немедленным требованием по компенсации стоимости акций, отправившихся в свободное падение, или же группа террористов, вставшая у власти в небольшой стране.
8. Не стейкхолдеры. Субъекты, не относящиеся к стейкхолдерам, способным тем или иным образом повлиять на политику фирмы.

На четвертом этапе проводится оценка важности влияния стейкхолдеров на компанию.

Важность характеризует степень поддержки/противодействия стейкхолдером компании. Влияние – это сила стейкхолдера в управлении компанией. К влиянию относят возможность стейкхолдера повлиять на формирование финансовых и других ресурсов компании, на ритмичность и бесперебойность производственного процесса, на процесс реализации готовой продукции, на людей, принимающих ключевые решения по вопросам функционирования и развития бизнеса. Если стейкхолдер одновременно является и «важным», и «влиятельным», то его относят к категории основных, интересы которых следует учитывать на всех этапах принятия управленческих решений в компании. Если стейкхолдер является либо «важным», либо «влиятельным», то он – второстепенный.

Согласование интересов основных стейкхолдеров компании, на взгляд автора, можно осуществить на основе процедуры, описанной Вильфредо Парето и получившей в экономической теории название «Парето-оптимальности», так как ожидания стейкхолдеров можно представить в виде задачи многокритериальной оптимизации – наилучшего по всем параметрам решения не существует, но есть лучшее из имеющихся. Применяя ее основные положения к проблемам оптимизации интересов условий взаимодействия стейкхолдеров, графически интерпретируем их к проблематике исследования (рисунок 3).

Парето-оптимальное равновесие означает, что невозможно увеличить полезность одной группы стейкхолдеров не снизив при этом полезность другой группы. Парето-оптимальное равновесие должно находиться на кривой возможных полезностей.

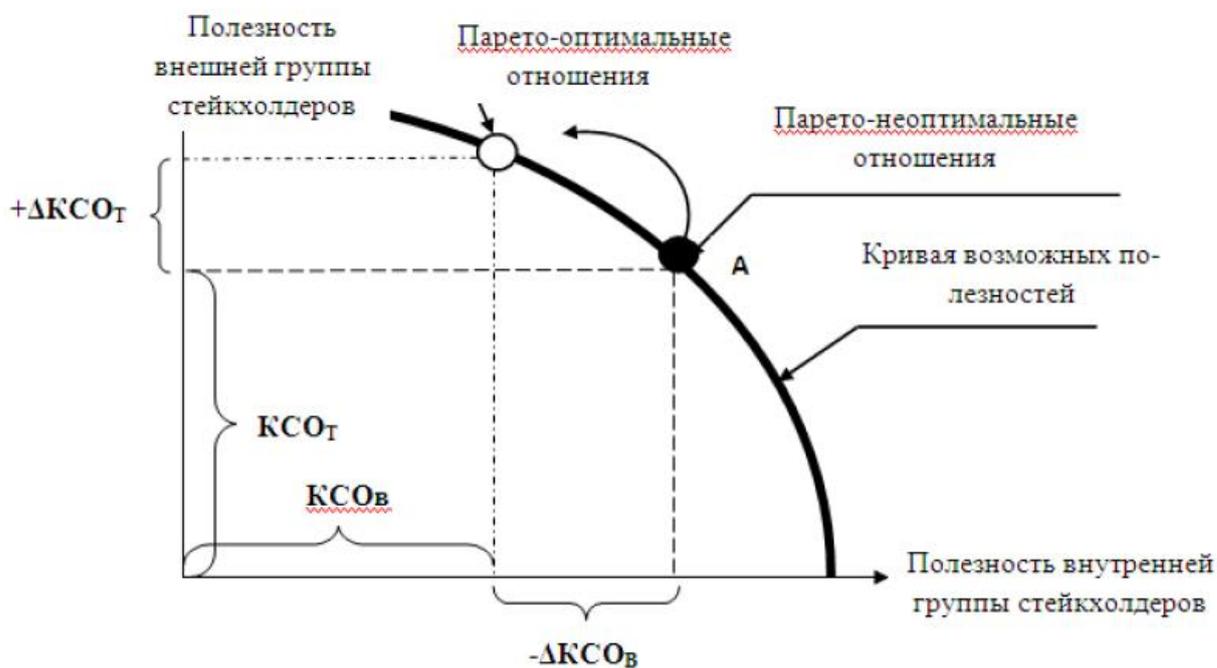


Рис. 1.4. Парето-оптимальный подход к согласованию интересов заинтересованных сторон.

Источник: Герасимчук З. В., Дашук Ю. Е. Особенности выделения и согласования интересов стейкхолдеров в рамках развития рекреационного потенциала региона // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 163-168.

Если исходной точкой взаимодействия двух основных групп стейкхолдеров (внешних и внутренних) является точка А, то получение дополнительной выгоды внешними стейкхолдерами (например, путем увеличения финансирования программ развития территории присутствия компании на величину $(+ΔК-СОТ)$) возможно только при неизбежном возникновении потерь для внутренних стейкхолдеров (уменьшение, например, их «социального пакета» на величину $(-ΔКСОВ)$). Поэтому, достигнув в процессе взаимных согласований, договоренностей и компромиссов Парето-оптимальности, при которой установившиеся взаимоотношения являются приемлемым для обеих сторон, данные группы стейкхолдеров могут длительное время сотрудничать с компанией и получать эффективные результаты. В результате интересы компании и обеих групп заинтересованных сторон будут определенным образом согласованы и гармонизированы. Парето-оптимальность достигается при выборе альтернативы, которая является недоминируемой (лучшим по одному из показателей эффективности выстраиваемых отношений, но не хуже остальных по другим) в рамках выстраивания взаимных отношений со стейкхолдерами.

Поэтому достигнув Парето-оптимальности в процессе взаимных согласований, договоренностей и компромиссов, устанавливаются приемлемые для всех сторон взаимоотношения, а данные группы стейкхолдеров могут длительное время сотрудничать с компанией и получать эффективные результаты.

В рамках выполнения девятого этапа, незаменимой для менеджмента может оказаться помощь стандарта GRI G4 – стандарта формирования нефинансовой отчетности в рамках устойчивого развития. Global Reporting Initiative – международная организация, занимающаяся отчетностью устойчивого развития с 1997 года – представила для обсуждения предварительный вариант первого набора из шести стандартов. Изменению за последующие 20 лет подверглись формат и структура стандартов GRI. Обновленные стандарты GRI (от 2016-2018 гг.) содержат те же основные концепции и связанные с ними раскрытия из “четвертой редакции” руководств по отчетности устойчивого развития, часто называемой просто “G4” (от слова “Guidelines”). При этом были улучшены форма, структура и представление. Контент Руководств G4 и отдельного Мануала по практическому внедрению ляжет в основу содержания новых стандартов GRI.

В пресс-релизе авторы информируют о трех “универсальных” стандартах, которые смогут применять абсолютно все организации без исключения, и приблизительно 35 “специфических” (тематических) стандартах, основанных на так называемых “Аспектах” в G4. Три “универсальных” стандарта следующие:

- Foundation Standard. Переведем это как “Основной стандарт”. Согласно описанию, он содержит принципы отчетности “согласно критериям”. Это то, от чего следует отталкиваться любой организации, внедряющей у себя стандарты GRI
- General Disclosures Standard. Общий стандарт по раскрытиям. Он покрывает такие вопросы как организационная структура, управление, участие стейкхолдеров, практика отчетности, стратегия и анализ
- Management Approach Standard. “Менеджерский стандарт”. Содержит требования к раскрытию информации о менеджерском подходе (это дословный перевод концепции disclosure on management approach (DMA) из оригинального руководства G4). Может при этом использоваться в любом тематическом стандарте GRI.

Другие три промежуточных стандарта – специфические, не “универсальные”. Они касаются вредных выбросов, непрямого экономического воздействия и публичной политики.

Если компании решают заняться подготовкой отчетности устойчивого развития в соответствии со стандартами GRI, они неизбежно будут применять три вышеназванных

“универсальных” стандарта и выбирать сколько угодно из оставшихся тематических стандартов, руководствуясь тем, какие из них для нее существенны.

Итак, посредством корректного выделения основных групп стейкхолдеров, выявления и сбалансированности их интересов представляется возможным сделать выбор перспективных направлений дальнейшего развития компании, обеспечивающих повышение эффективности производства и на этой основе более полное удовлетворение потребностей общества в качественных товарах и услугах.

На шестом этапе, проведение оценки вклада стейкхолдеров и степени их удовлетворенности может проводиться путем проведения бальной, экспертной и других видов оценки согласно системному подходу.

Затем компания должна выбрать стратегию управления отношениями с заинтересованными сторонами компании. Рассмотрим возможные стратегии управления (рисунок 1.5)



Рис. 1.5. Возможные стратегии управления отношениями с ЗС

Источник: составлено автором на основе матрицы Менделоу.

Первая стратегия постоянного контроля и максимального вовлечения стейкхолдеров в процесс взаимодействия применяется к основным группам стейкхолдеров, обладающих одновременно высоким уровнем важности и влияния. По отношению к данной группе рекомендуется использовать принцип партнерства в коммуникации, а также следует поддерживать и повышать заинтересованность данной группы к взаимодействию с компанией и как можно полнее учитывать их интересы.

Вторая стратегия применяется к второстепенным группам стейкхолдеров с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности. Задача топ-менеджера компании не ухудшать

степень удовлетворенности данных групп стейкхолдеров. С ними рекомендуется проводить консультативные встречи по согласованию только стратегически важных для компании решений.

Третья стратегия применяется к второстепенным группам стейкхолдеров, обладающих низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности. Хотя они не принимают непосредственного (прямого) участия в создании цепочки стоимости компанией, однако рекомендуется информировать их о важнейших намерениях, определяющих перспективное развитие компании, а также привлекать к обсуждению возможных проблем с тем, чтобы заручаться поддержкой по важным решениям.

Четвертая стратегия, используемая для второстепенных стейкхолдеров с низким уровнем влияния и низким уровнем важности, заключается в индифферентном отношении к ним. Данную группу стейкхолдеров рекомендуется привлекать к выполнению требуемых задач, но использовать для нее самый низкий уровень информирования. Как правило, это временные работники.

Восьмым этапом процесса управления стейкхолдерами является формирование эффективной стратегии коммуникации со стейкхолдерами в зависимости от их типа. Внедрение в компании стейкхолдер-менеджмента посредством реализации практик социальной ответственности и последующие активные коммуникации с заинтересованными группами являются эффективным способом управления группами стейкхолдеров. Предоставление важной для стейкхолдеров информации является способом минимизации риска компании и залогом снижения неопределенности внешней среды.

Исходной информацией для выбора стратегии коммуникации со стейкхолдерами является результат классификации, осуществленной на третьем этапе. К основным коммуникационным стратегиям относятся: удовлетворение требований; управление; мониторинг; информирование. Основной сложностью при выборе стратегии является то, что чтобы выбранная стратегия позитивно воспринималась самими стейкхолдерами.

Оценка эффективности стратегии взаимодействия со стейкхолдерами - заключительный этап в управлении стейкхолдерами может быть выполнена на основе модели «Стадий ССМ». В установленные сроки проводится контроль степени удовлетворения по каждому стейкхолдеру и результаты визуализируются. По результатам оценки в случаях необходимости принимаются корректирующие действия. Один из вариантов постоянного мониторинга – построение системы ключевых показателей эффективности – как финансовых, так и нефинансовых, что в динамике позволяет принимать менеджменту решение не только по предложенным стадиям, но и в ходе текущей деятельности, уже в созданной системе

стейкхолдер-менеджмента. Как яркий пример в российских реалиях – отчет о деятельности в области устойчивого развития ПАО «Газпром»³⁰.

Таким образом, результативное взаимодействие со стейкхолдерами позволяет компании стабилизировать собственное рыночное положение, что означает более высокую устойчивость всей цепочки экономических факторов, участвующих в создании стоимости, воплощаемой в конечных товарах услугах. Причем каждый участник указанной цепочки занимает вполне определенное положение по отношению к компании вне зависимости от конкретного выбора стратегии управления, общий процесс актуализации стратегического управления отношений с заинтересованными сторонами может быть представлен в виде алгоритма. Относительный порядок элементов отражается слева направо. Вначале необходимо создать иерархию целей собственников на основе текущего положения компании и ее развития на конкретный момент времени. Затем, в ходе диалога со стейкхолдерами, происходит верификация и внедрение интересов стейкхолдеров в стратегию. Производится стратегический анализ для разработки конкретных инициатив и решения поставленных задач. Из инициатив выбирается конкретная стратегия, при этом, «притирка» интересов стейкхолдеров и собственников продолжается в ходе формализации и оценки альтернатив. После реализации стратегии, наступает стадия контроля и оценки достижения целей стратегии. По итогам оценки, у компании появляется основание для дальнейшего стратегического анализа и корректировки стратегического выбора. Затем, проводится оценка достижения интересов собственников и социально-экономического эффекта стратегии, как КРІ общей системы отношений со стейкхолдерами.

В поддержку вышеуказанной методологии, Руководство по КСО³¹ выделяет пять основных шагов по формированию процесса управления стейкхолдерами:

- Определить стейкхолдеров;

Как было сказано ранее, менеджмент может использовать различные параметры для систематизации и выявления стейкхолдеров, такие как: влияние действий фирмы на стейкхолдеров и наоборот, важность групп стейкхолдеров для основной деятельности; риск потери информации при отсутствии учета группы стейкхолдеров; возможность получить новые идеи; требования законодательства; возможность сформировать партнерство, и т.д.

- Понять причину вовлеченности стейкхолдеров;

³⁰ Отчет о деятельности в области устойчивого развития. ПАО «Газпром». // [Электронный ресурс]: <http://www.gazprom.ru/f/posts/26/228235/development-report-2014-2015-rus.pdf> (Дата обращения: 01.11.2017).

³¹ CSR: An Implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development // [Электронный ресурс]: https://www.iisd.org/sites/default/files/publications/csr_guide.pdf (Дата обращения: 12.11.2017);

Понять основные драйверы и причины вовлеченности стейкхолдеров, а также определиться с форматом взаимодействия со стейкхолдерами – взаимное участие, или наблюдение над операциями фирмы.

- Спланировать формирование вовлеченности;
Работа со стейкхолдерами не должна быть стихийной по мнениям авторов упомянутого руководства – планирование, следование международным стандартам менеджмента, систематизация активностей со стейкхолдерами
- Начать диалог со стейкхолдерами;
- Систематизировать диалог и сформировать взаимные обязательства.

Шаги 4 и 5 логически следуют друг из друга – диалог со стейкхолдерами является ключевой формой формирования взаимоотношений с ними через подготовку мероприятий и постоянного информирования заинтересованных сторон об активностях компании и ее позиции по различным вопросам.

В заключение раздела работы автор отмечает что механизмы управления отношениями с ЗС включают в себя несколько основных параметров:

- Типологизацию стейкхолдеров;
- Синергию системы управления отношениями с заинтересованными сторонами с действующей стратегией компании;
- Процесс актуализации стратегии компании под нужды управления заинтересованными сторонами.

Вместе с этим, комплексный характер отношений со стейкхолдерами утверждается необходимостью разделения принципов работы с теми или иными заинтересованными сторонами в зависимости от их классификации. При простейшей системе классификации от важности и степени влияния - появляются четыре паттерна поведения компании по отношению с заинтересованными сторонами, которые в свою очередь включают различные мероприятия.

По итогам изучения принципов работы с заинтересованными сторонами логика исследования требует наглядного рассмотрения практик российских и зарубежных компаний в области ЗС.

Глава 2. Анализ практического опыта управления взаимодействием компании с заинтересованными сторонами в банковской отрасли

2.1. Зарубежная практика управления отношениями с заинтересованными сторонами в банковской отрасли

Для дальнейшей специализации исследования, автор выбрал банковскую сферу, как отрасль приложения концепции заинтересованных сторон. С обывательской точки зрения, банковский бизнес считается наиболее расчетливым и не приемлющим как такового меценатства и благотворительности, присущими понятиям корпоративной социальной ответственности и управлению заинтересованными сторонами.

С вышеуказанной точки зрения, анализ банковской отрасли имеет наибольшую ценность и интерес в контексте анализа передовых практик по управлению отношениями с заинтересованными сторонами, как самый нетривиальный для применения практик КСО в целом.

Первый шаг дальнейшего анализа заключается в авторском выборе компаний.

Для выбора компаний был использован подход «случайного» выбора компании из рейтинга мировых топ-банков по суммарному размеру активов на 2015 год³². Дополнительным критерием выбора было наличие информации по работе банком с заинтересованными сторонами. Если подобная информация не была найдена, банк в выборку не включался.

Далее, автором в свободной форме была агрегирована доступная информация о работе следующих выбранных банков с заинтересованными сторонами:

1. Standard Chartered;
2. Deutsche Bank;
3. UBS Group AG;
4. Raiffeisen International Bank;
5. Societe Generale.

Standard Chartered

Банк Standard Chartered является одним из крупнейших в Европе. По данным на 2015 год, суммарные активы банка составляют около 700 миллиардов долларов, что делает его пятым в Великобритании, и 20-м в Европе³³. Уникален тот факт, что несмотря на местонахождение штаб-квартиры в Великобритании, банк не имеет отделений в этой стране. Операционная деятельность Standard Chartered осуществляется в странах Азии и Африки. Также, банк

³² Сайт «Банки Мира». Список крупнейших банков мира по совокупному объему активов // [Электронный ресурс]: <http://www.wbanks.ru/top-world-banks.html>. (Дата обращения: 01.11.2017).

³³ То же

является одним из трех эмитентов гонконгских долларов (через дочернюю компанию в Гонконге)³⁴.

Основные категории заинтересованных сторон, указанные в отчете³⁵ компании, не уникальны:

- Клиенты;
- Инвесторы;
- Общество;
- Сотрудники;
- Государства и государственные службы.

С точки зрения отношений с клиентами, компания делает основной акцент на оптимизации операционной деятельности и внедрении новых технологий, таких как: голосовая биометрия, видео-банкинг, а также внедрение новых способов платежей. Компания провела несколько исследований чтобы узнать, что необходимо потребителям. И на основе ответов респондентов выбрала упрощение бизнес-процессов, как основное направление улучшения работы с клиентами в 2016 году.

Раздел отношений с инвесторами открывается с констатации факта: различные инвесторы имеют разные стремления: кто-то нацелен на получение максимального дохода, кто-то на создание максимального блага для сообществ. При этом, Standard Chartered стремится одинаково относиться к любым стейкхолдерам, инвестирующим свой капитал, вне зависимости их происхождения. Компания выполняет план по устойчивому развитию, получив чистую прибыль по итогам периода, несмотря на убытки в прошлом. Указаны обещания по увеличению отдачи на вложенный капитал инвесторов.

В части отношений с обществом, компания указывает в качестве основы социальное и экономическое развитие важных секторов бизнеса, а также, уменьшение влияния компании на окружающую среду в контексте затрачиваемых ресурсов и потребления энергии. Standard Chartered провозглашает 11 «Устойчивых стремлений», среди которых выделяются три основных: разрешение проблемы предотвращаемой слепоты, улучшения положения женского населения через спорт и тренинги, а также развитие финансовой грамотности молодежи и предпринимателей. Далее, приводятся показатели динамики по упомянутым направлениям развития отношений с обществом, как заинтересованной стороной.

³⁴ Government of Hong Kong. Hong Kong Monetary Activity Report – 2015 // [Electronic resource]: http://www.hkma.gov.hk/media/eng/publication-and-research/annual-report/2015/ar2015_E.pdf (Дата обращения: 01.11.2017).

³⁵ Standard Chartered Bank. Annual Report for 2016 // [Electronic resource]: https://www.sc.com/en/resources/global-en/pdf/annual_reports/2016-annual-report.pdf (Дата обращения: 01.11.2017).

Относительно сотрудников, компания во главу угла ставит создание равной среды для развития и проявления сотрудников, управление талантами, а также постоянное улучшение внутренней системы обратной связи, благодаря которой, проблемы сотрудников могут быть решены и при отсутствии доверительных отношений с прямым начальником.

Раздел кооперации с государством конкретной информации не несет и ограничивается программными заявлениями общего характера.

Далее, компания представляет систему ключевых показателей эффективности, взаимосвязанную с основными заинтересованными сторонами и операционной деятельностью Standard Chartered.

В целом, информация, отраженная в отчете Standard Chartered, указывает на основные направления реализации отношений с заинтересованными сторонами, устанавливает взаимные связи и отображает текущий прогресс как с точки зрения качественных, так и количественных аспектов – от затрат ресурсов на операционную деятельность фирмы, до динамики операционных KPI, соотносящихся с развитием общественного блага. В то же время, отчет изобилует программными формулировками, уменьшая реальную ценность отношений со стейкхолдерами.

Deutsche Bank

Четвертый по величине банк Европы и первый в Германии – также уделяет достаточное внимание обслуживанию системы отношений с заинтересованными сторонами. Для описания данного процесса, компания выпускает два отчета – отдельный отчет по КСО и раздел в годовом отчете компании.

Отчет по корпоративной ответственности и устойчивому развитию отражает множество направлений деятельности банка, рисует картину изменения KPI благодаря реализации текущей стратегии до 2018-2020 года. Управление рисками, в том числе и репутационными, также является важным аспектом внимания компании. Однако, управление отношений с заинтересованными сторонами отражено лишь в матрице «клиент-акционер», помимо двух указанных категорий, в отчете нет других заинтересованных сторон³⁶.

В годовом отчете фирмы³⁷, информация представлена чуть более полно, но без классификации по группам стейкхолдеров (они не упоминаются напрямую в принципе). Основные достижения фирмы касаются соотношения прибыльности и устойчивого развития, развития персонала и инвестирования капитала в социальные проекты. В остальном, отчет

³⁶ Deutsche Bank Website. Sustainability Report. // [Electronic resource]: <https://www.db.com/cr/en/docs/Sustainability-at-Deutsche-Bank.pdf> (Дата обращения: 01.11.2017).

³⁷ Deutsche Bank Website. Corporate Sustainability Report – 2016. // [Electronic resource]: <https://cr-report.db.com/2016/en/people-and-community/people.html> (Дата обращения: 01.11.2017).

практически не содержит информации о работе с теми или иными заинтересованными сторонами, показывая низкий уровень банка в применении подобных практик.

UBS Group AG

Крупнейший швейцарский банк уделяет пристальное внимание построению отношений с конкретными группами стейкхолдеров³⁸:

- Государственные службы;
- Регуляторы;
- Международные организации;
- Ассоциации, членом которых является UBS.

Что характерно, в этом списке находятся только «деловые» партнеры банка. Организации, которые имеют прямое влияние на его деятельность и могут поставить его в зависимость от своих действий. Например, в число международных организаций-стейкхолдеров банка входят Базельский Комитет, а также Организация экономического сотрудничества и развития. Интересен тот факт, что в отчетах компании есть масса информации о социальных активностях банка, о работе, направленной на сбор пожертвований³⁹ и т.п., однако, общество, и даже работники, не входят в число стейкхолдеров по мнению самого банка.

То есть имплицитно, банк работает с массой стейкхолдеров и имеет свою политику в их отношении. Однако, он о них не упоминает в своих программных заявлениях и, якобы, не строит свою политику и операции, основываясь на их обратной связи.

Raiffeisen International Bank

Известнейший в России немецкий банк, основанный в 1862 году⁴⁰, ведет обширную деятельность в рамках КСО и работы с заинтересованными сторонами:

- Сотрудниками;
- Потребителями;
- Владельцами бизнеса;
- Дочерними компаниями и организациями;
- Поставщиками;
- Бизнес-партнерами.

³⁸ UBS Website. Politics and Regulation // [Electronic resource]: https://www.ubs.com/global/en/about_ubs/public-policy/stakeholders.html (Дата обращения: 01.11.2017)

³⁹ UBS Website. UBS and Society // [Electronic resource]: https://www.ubs.com/global/en/about_ubs/ubs-and-society/download-center.html (Дата обращения: 01.11.2017)

⁴⁰ Raiffeisen Bank Website. Company History // [Electronic resource]: http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/829189266947841370-829188968716049154_829601505693631049-829601505693631049-NA-2-EN.html (Дата обращения: 05.11.2017)

В отличие от своих швейцарских коллег, немцы не упоминают государственные структуры в качестве отдельных стейкхолдеров. Основной активностью в управлении ЗС в Raiffeisen является ежегодный Совет Стейкхолдеров⁴¹ – своеобразный форум компании, на котором несколько круглых столов и рабочих групп обсуждают разные аспекты развития компании, включая инвестиции в социальные активности, разработку «устойчивых» банковских продуктов, изменение климата. В данном разделе к вышеуказанным стейкхолдерам добавляются:

- Представители рейтинговых агентств;
- Деятели образования и исследователи в различных областях;
- СМИ;
- Представители политических сил и властей;
- Некоммерческие организации.

Таким образом, благодаря одному событию в жизни компании, Raiffeisen стремится охватить как можно больший круг заинтересованных сторон, обратить их внимание на повестку и внести свой вклад не только в собственное развитие, но и развитие самих заинтересованных сторон в формате общего диалога.

Societe Generale

Третий по величине банк Франции уделяет значительное внимание активностям в рамках корпоративной социальной ответственности⁴². Медиа-присутствие разделов, посвященных КСО и ЗС впечатляет. Однако, чем они наполнены на самом деле?

Отношения со стейкхолдерами представлены в виде большой таблицы на сайте компании⁴³. Основные группы стейкхолдеров следующие:

- Потребители;
- Персонал;
- Государственные образования;
- Гражданское общество (через НКО);
- Международные организации и институты;
- Инвесторы;

⁴¹ Raiffeisen Bank Website. About Stakeholders // [Electronic resource]: http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/829189266947841370-829188968716049154_923778918747875269_923779156313254477-923779156313254477-NA-2-EN.html (Дата обращения: 05.11.2017)

⁴² Societe Generale Website. Dialogue with Stakeholders. // [Electronic resource]: <https://www.societegenerale.com/en/measuring-our-performance/csr/dialogue-with-stakeholders> (Дата обращения: 05.11.2017)

⁴³ Societe Generale Website. Financial Results – 2017 // [Electronic resource]: <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/2017/stakeholders-2017.pdf> (Дата обращения: 05.11.2017)

- Поставщики.

Представленная информация в таблице требует отдельного представления, однако, она структурирована чтобы показать партисипативный подход к решению проблем и вопросов групп заинтересованных сторон на основе «входных данных» - их обратной связи. Дополнительно, Societe Generale указывает факт предоставления специализированной информации группам стейкхолдеров. Например, интранет сайт карьерного развития для сотрудников, или обмен лучшими практиками с представителями международных организаций.

Однако, помимо описания текущих практик, необходимо классифицировать и унифицировать результаты анализа посредством выделения общих критериев оценки имеющихся программ банков по работе с заинтересованными сторонами. По мнению автора, следующие показатели отражают как степень развития компании в контексте управления заинтересованными сторонами, так и уровень внедрения данной менеджерской практики:

1. Компания имеет специальный раздел о работе с ЗС в нефинансовой отчетности компании;
2. Проводятся систематические мероприятия по работе с ЗС в целях диалога с ними;
3. Используется система KPI, отражающая динамику и эффективность работы с ЗС;
4. Запросы заинтересованных сторон за последние три месяца отражены в общедоступных источниках и нефинансовой отчетности;
5. Сформулирована стратегия по управлению отношениями (стратегия отношений) с заинтересованными сторонами;
6. В нефинансовой отчетности компании проводится классификация стейкхолдеров, а также используется для дальнейшей дифференциации работы с ними;
7. Присутствие уникальных групп стейкхолдеров в классификации компании (помимо гос. органов, поставщиков, владельцев, потребителей, бизнес-партнеров, персонала);
8. Отражены реальные последствия в рамках принятых управленческих решений по итогам полученной обратной связи от заинтересованных сторон.

Первые пять вышеуказанных показателей бинарного выбора («есть» или «нет») были подчерпнуты автором из идей международного стандарта финансовой отчетности AA1000⁴⁴, который приводит акцент на существенности учета мнения заинтересованных сторон, мониторинга учета, а также наличие операций по агрегированию обратной связи от стейкхолдеров. Последующие три отражают ожидания автора в аспекте уникальности

⁴⁴ Urban Economics. Стандарт отчетности AA1000 // [Электронный ресурс]: www.urbanecomomics.ru/download.php?dl_id=1303 (Дата обращения: 05.11.2017)

формируемых стратегий по работе с заинтересованными сторонами, а также ожидание фактических результатов работы с ЗС для банка. В таблице 2.1 представлено сравнение выбранных компаний по восьми выбранным показателям.

Таблица 2.1. Сравнение выбранных зарубежных банков по уровню внедрения стратегии управления отношений с ЗС

Показатель	SC	DB	UBS	RB	SG
Наличие раздела о работе с ЗС в нефинансовой отчетности	Да	Да	Да	Да	Да
Систематическое проведение мероприятий по работе с ЗС	Нет	Нет	Нет	Да	Да
Наличие системы мониторинга и KPI по работе с ЗС	Нет	Да	Нет	Нет	Да
Запросы ЗС отражены в НФО (последние три месяца)	Нет	Нет	Нет	Да	Нет
Наличие стратегии по управлению отношениями с ЗС	Да	Да	Да	Да	Да
Наличие классификации стейкхолдеров с дифференциацией работы	Да	Нет	Нет	Да	Нет
Уникальность классификации стейкхолдеров	Нет	Нет	Нет	Да	Нет
Реализация идей по результатам работы с ЗС	Да	Да	Нет	Нет	Нет

По итогам представленного обзора систем отношений с заинтересованными сторонами пяти крупных европейских банков, можно сделать вывод, что за исключением коллег из Deutsche Bank, все остальные представители банковской индустрии в выборке уделяют пристальное внимание не только классификации своих стейкхолдеров, но и выстраиванию взаимовыгодной системы отношений с ними. Лучшими практиками можно назвать:

- Информационную поддержку и обратную связь стейкхолдерам на общедоступном сайте компании;

- Формирование симбиоза практик КСО и ЗС в контексте устойчивого развития, включение отношений со стейкхолдерами в процессы стратегического, тактического и операционного характера;
- Создание системы КРІ, соединяющей операционную эффективность компании и эффективность для стейкхолдеров организации;
- Проведение крупных мероприятий для стейкхолдеров, а не только акционеров (форумы, встречи, круглые столы);
- Применение партисипативного подхода в отношениях с заинтересованными сторонами. Привлечение стейкхолдеров к решению вопросов корпорации, получение обратной связи.

По итогам проведенного параметрического сравнения банков, можно сделать вывод, что все банки имеют специальный раздел под ЗС в нефинансовой отчетности, а также – стратегию по работе с ЗС, что отмечает акцент на долгосрочный характер потенциальных отношений компании и стейкхолдеров. Оставшиеся категории встречались в двух случаях из пяти за исключением оперативного оповещения внешней среды об учете мнения стейкхолдеров в компании. Данная активность отмечена только у Raiffeisen Bank.

Отдельного упоминания достоин тот факт, что все компании выборки так или иначе ведут нефинансовую отчетность. К тому же, если компания из выборки организует мероприятия для учета и управления ЗС, то они принимают ежемесячный или ежегодный характер, не являясь единичными акциями, что подчеркивает общий характер системного подхода к управлению отношениями с заинтересованными сторонами.

Однако, на данный момент не представляется возможным сделать какие-либо выводы по процессу стратегического учета ожиданий заинтересованных сторон и управления отношениями с ними до как такового анализа российских банков по аналогичной схеме.

2.2. Практика отечественных компаний по управлению отношениями с заинтересованными сторонами в банковской отрасли

Аналогичным способом были отобраны 5 российских банков с помощью случайного отбора по рейтингу ресурса Банки.ру⁴⁵ по данным 2015 года (сильных изменений в рейтинге к текущему моменту не отмечено, все отобранные компании ведут деятельность и по декабрь 2017 года):

- Банк «ФК Открытие»
- ПАО «Альфа-Банк»

⁴⁵ Banki.ru. Рейтинги банков // [Электронный ресурс]: <http://www.banki.ru/banks/ratings/> (Дата обращения: 05.11.2017)

- ПАО «ВТБ-24»
- ПАО «Сбербанк»
- ПАО «Внешэкономбанк»

Для полноты сравнения ниже представлен краткий анализ банковской отрасли Российской Федерации и г.Санкт-Петербурга в частности:

На конец первого квартала 2018 года, ситуация в банковском секторе обусловлена следующими макроэкономическими параметрами и событиями:

- Ключевая ставка Центробанка Российской Федерации составляет рекордно низкие 7,25%, что не позволяет банкам установить доходность по вкладам выше данного уровня без риска убытков;

- Недавние санкции повысили курс доллара и евро примерно на 10%;

- За 2017-ый год произошло три санации крупнейших банков - Открытие, Бин Банк и Промсвязьбанк.

Ситуация с ключевой ставкой значительно снижает потенциальную привлекательность банковских продуктов в целом для целей сбережения средств, что уменьшает потенциально располагаемые активы. Санация крупнейших банков также подвергла оставшиеся банки риску недополучения денег новых вкладчиков из-за низкой финансовой грамотности последних, которыми санация воспринималась на первых порах (а некоторыми и до сих пор) как что-то сродни ликвидации. В действительности, это временная (косвенная) национализация банка с целью «оздоровления» кредитного портфеля банка и его дальнейшей продажи на рынке ценных бумаг.

Текущая конкурентная ситуация на рынке - следующая. При использовании критерия «величина активов», согласно информации портала banki.ru, суммарные активы 550-и рейтингованных банков России составляют чуть более 82 триллионов рублей. 30% рынка в своих руках удерживает Сбербанк, 15% - ВТБ, 7% - Газпромбанк. Остальные игроки имеют менее 4% рынка. В итоге, топ-3 банка содержат 51% активов банковской системы России, что позволяет назвать рынок Олигополией. Однако, частные игроки из топ-10 также имеют свое влияние на федеральном уровне. Суммарный объем топ-10 – 70%. Остальные 30% распределены между оставшимися 540 кредитными организациями.

На рынке Санкт-Петербурга ситуация практически идентична. Первые четыре банка соответствуют российскому рейтингу. Следом идут шесть частных банков: Открытие, Бин Банк, Юни Кредит, Промсвязь, Росбанк и Райффайзен. На уровне субъекта федерации число банков, влияющих на ситуацию на рынке значительно больше. Например, Почта Банк, имеющий позицию в третьем десятке, держит значительную долю потребительских кредитов и рассрочек в Санкт-Петербурге, соревнуясь с Хоум Кредит (также место в топ-50). Из этого

можно сделать вывод, что на уровне субъектов, конкуренция значительно выше, нежели на федеральном уровне.

В продолжение темы санаций крупных банков, агентство «РИА» составило рейтинг основных тенденций 2017 года в банковской сфере:

1. Зачистка финансовой сферы, заключающаяся в отзыве более 60-и лицензий за 2017-ый год при потенциальной санации еще трех крупных банков в 2018-м году;
2. Продолжение национализации банковского сектора, в котором более 75% активов находятся под контролем государства. Вследствие санаций паритет в топ-20 был нарушен, теперь лишь 5 банков из 20-и имеют преимущественно частное участие капитала;
3. Рост розничного кредитования в разгар экономической нестабильности позволил банкам сыграть на кредитных продуктах и получить дополнительную прибыль;
4. Снижение ключевой ставки за год на 2,5%, что увеличивает потенциальную прибыльность банков, однако в то же время снижает привлекательность сберегательных продуктов банков;
5. Резкий рост интереса к финансовым технологиям, в том числе и блокчейну;
6. Введен в строй «черный список» клиентов банков;
7. Слабый уровень IT-безопасности, незащищенность от кибер-атак.

Далее предлагается анализ пяти ключевых банков, отобранных автором.

Открытие

На данный момент, банк Открытие переживает период Санации, связанный с недостаточностью активов после санирования Бин-Банка, что в целом привело к снижению прибыли компании, а также оттоку капитала клиентов. Последняя годовая отчетность за 2016⁴⁶ год еще не включает анализ и описание произошедших изменений и является одной из самых красочных на российском рынке. Однако, стоит отметить несколько замечаний:

- Нефинансовая отчетность отсутствует в принципе, кроме текстовых заметок нет ничего. Отсутствуют нефинансовые КРІ, цели, и т.п.;
- Перечисление стейкхолдеров присутствует на одном из слайдов в начале презентации, однако далее дальнейшая классификация и хотя бы разовые мероприятия по работе с той или иной группой стейкхолдеров отсутствуют.
- В наличии – только раздел о КСО, наполненный информацией о корпоративной благотворительности и волонтерстве.

⁴⁶ Банк «Открытие. Годовой отчет 2016 // [Электронный ресурс]: https://cdn.open.ru/storage/files/Otkritie_AR2016.pdf?_ga=2.122554443.1708773859.1513126706-1990719110.1506781388 (Дата обращения: 07.11.2017)

- Единственное что можно отнести к работе с ЗС – это состав продуктового портфеля и сопутствующих услуг в виде службы поддержки, что соответствует функциональным пожеланиям пользователей как мобильного банка, так и в целом систем управления личными финансами (по опыту автора).

В целом, можно заключить, что некогда крупнейший частный банк России не уделяет внимания вопросу стратегического управления с заинтересованными сторонами.

Альфа-Банк

Один из крупнейших (на декабрь 2017 года – крупнейший) частных банков Российской Федерации является пионером в публикации нефинансовой отчетности – одним из первых представил на суд общественности свой социальный отчет⁴⁷. Версия 2016 года послужила основным источником для авторского анализа. Однако, социальный отчет компании скорее представляет собой пресс-релиз информации о проведенных социальных и благотворительных акциях, что, конечно, на шаг впереди других банковских структур, но все же не является полноценной нефинансовой отчетностью: отсутствуют КРІ, разделение на группы заинтересованных сторон, стратегический акцент также не присутствует в текущих формулировках. Взгляд на годовой отчет компании и на веб-сайт⁴⁸ также не добавляет оптимизма касательно развития культуры взаимодействия с заинтересованными сторонами в Российских банках.

ВТБ-24

Второй по величине банк Российской Федерации в принципе не имеет нефинансовой отчетности. Касательно какой-либо деятельности в рамках КСО имеет отношение лишь отчет о благотворительности⁴⁹ и о систематически поддерживаемых сообществах и организациях, что не соответствует определению стратегии по работе с заинтересованными сторонами.

Сбербанк

Является одним из самых старейших банков России, а также самым крупным на текущий момент. Несмотря на государственный характер владения, Сбербанк старается внедрять новейшие технологии в свои операции. С точки зрения нефинансовой отчетности, у Сбербанка – единственного из выборки- есть упоминание о соответствии стандартам ISO 26000 и А1000, что уже говорит, как минимум, о стремлении данным стандартам соответствовать. Политика

⁴⁷ Сайт «Альфа-Банк». Социальный отчет 2016 // [Электронный ресурс]: https://alfabank.ru/f/1/about/annual_report/Social-Report_2016.pdf (Дата обращения: 09.11.2017)

⁴⁸ Сайт «Альфа-Банк». Годовой отчет компании 2016 // [Электронный ресурс]: https://alfabank.ru/f/1/about/annual_report/AB_AR-2016_RU.pdf (Дата обращения: 09.11.2017)

⁴⁹ ВТБ 24. Социальная ответственность ВТБ24 // [Электронный ресурс]: <https://www.vtb24.ru/about/social/> (Дата обращения: 09.11.2017)

компаний⁵⁰ в области КСО не содержит пресс-релизов «Советского» характера, а излагает приоритеты Сбербанка в сфере КСО и управления отношениями с заинтересованными сторонами. Так, например, заинтересованные стороны делятся на пять основных классов:

- Клиенты
- Сотрудники
- Сообщества
- Акционеры и инвесторы
- Государство

Каждый класс имеет несколько типов контрагентов, которым присвоена как мотивация ведения отношений, так и основные приоритеты в них. Процесс работы с ЗС и КСО структурирован и описан, имеется понимание о стратегическом характере устраиваемых отношений и о систематическом характере мероприятий. Из отрицательных сторон можно отметить отсутствие нефинансовых КРІ, так и КРІ работы с ЗС в принципе; отсутствие оперативной информации о работе с ЗС, а также о каких-либо значимых результатах взаимодействия с заинтересованными сторонами в принципе.

Внешэкономбанк

Последний в выборке банк обладает самой обширной нефинансовой отчетностью⁵¹, составленной в соответствии со стандартами по аналогии с отчетом Сбербанка, добавляя к ним и GRI G4. Положения, изложенные в нефинансовом отчете за 2016 год, позволяют говорить о понимании спектра заинтересованных сторон, наличии акцентированной стратегии отношений с некоторыми из них (проводимые мероприятия, взаимные эффекты). Однако, отсутствует оперативный мониторинг и нефинансовые КРІ. Дополняет данный отчет заключение о соответствии принципам нефинансовой отчетности, что говорит о проведенном внутреннем аудите отчетности и реальной оценке соответствия международным стандартам нефинансовой отчетности.

Таблица 2.2. Сравнение выбранных российских банков по уровню внедрения стратегии управления отношений с ЗС

Показатель	Открытие	Альфа	ВТБ-24	Сбербанк	ВЭБ
1.Наличие раздела о работе с ЗС в	Нет	Нет	Нет	Да	Да

⁵⁰ Сайт Сбербанка. Политика Корпоративной Социальной Ответственности // [Электронный ресурс]: https://www.sberbank.ru/.../img/.../POLICY_for_Corporate_Social_Responsibility.pdf (Дата обращения: 09.11.2017)

⁵¹ Сайт Внешэкономбанк. Нефинансовый отчет группы ВЭБ за 2016 год. // [Электронный ресурс]: http://www.veb.ru/common/upload/files/veb/reports/rsd/rsd_16_1_rus.pdf (Дата обращения: 09.11.2017)

нефинансовой отчетности					
2.Систематическое проведение мероприятий по работе с ЗС	Нет	Нет	Нет	Да	Да
3.Наличие системы мониторинга и КРІ по работе с ЗС	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
4.Запросы ЗС отражены в НФО (последние три месяца)	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
5.Наличие стратегии по управлению отношениями с ЗС	Нет	Нет	Нет	Да	Да
6.Наличие классификации стейкхолдеров с дифференциацией работы	Нет	Нет	Нет	Да	Да
7.Уникальность классификации стейкхолдеров	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
8.Реализация идей по результатам работы с ЗС	Да	Нет	Нет	Нет	Да

Предварительный анализ результатов сравнения приводит к следующим выводам:

- Фирмы с государственным финансированием больше внимания уделяют формализации отношений с различными заинтересованными сторонами, чем частные;
- Классификация ЗС также более подробна и проработана у Сбербанка и Внешэкономбанка, что идет в разрез с западной моделью, в которой частные банки уделяли больше внимания подобным активностям

Несмотря на кажущуюся простоту выводов, подобный качественный анализ приводит к необходимости объяснения основных тенденций управления ЗС с учетом странового характера, а также общей применяемой модели стратегического управления ЗС в рамках банковского сектора.

2.3. Сравнительный анализ подходов к управлению отношениями с заинтересованными сторонами в банковской отрасли, выявление сходств и различий

Несмотря на малую долю выборки в общем числе банков, как на мировом, так на всероссийском масштабе, отобранные компании являются крупными игроками и одними из двигателей банковской индустрии в целом, что позволяет ориентироваться на них в различных аспектах, включая управление отношениями с заинтересованными сторонами. Таким образом, выбранные фирмы представляют собой бенчмарк лучших практик западной и российской экономики. Стоит отметить, что заранее был ясен общий тренд на коренные различия между развитием практической реализации концепций управления заинтересованными сторонами. В развитой западной экономике влияние различных сообществ и внешних факторов имеет практически ключевое влияние, особенно на крупных игроков, доведших до совершенствования внутренние процессы в рамках основной деятельности компании.

Развитие банковской системы России, несмотря на высокий темп, взятый до 2014 года, замедляется по некоторым причинам⁵²:

- Резкое сокращение источников банковских ресурсов;
- Ужесточение надзора со стороны ЦБ РФ, санации;
- Развитие рынка микрокредитования, поглощающее сектор потребительских краткосрочных кредитов, а как следствие, дополнительное уменьшение банковских ресурсов;
- Превалирующая доля государственного участия в совокупном капитале крупнейших банков (например, в топ-5 банков Сбербанк по капиталу занимает долю около 55%; в целом, в топ-10 доля банков с государственным участием составляет около 85% по капиталу).

Таким образом, частные банки не имеют достаточного источника доходов для вынесения стратегической деятельности в рамках КСО и ЗС в частности, так как в текущей рыночной ситуации, прибыльность и низкий уровень риск-аппетита является залогом выживаемости. Этим по большей части объясняется отсутствие частных федеральных банков с развитой системой отношений с заинтересованными сторонами. При этом, из гигантов банковской сферы, работающих с физическими лицами, только Сбербанк работает в направлении КСО, а не благотворительности, а также в рамках формализации и формирования стратегии управления отношениями с заинтересованными сторонами.

⁵² Султанов Г.С., Алиев Б.Х. «Современное состояние и проблемы развития банковского сектора РФ». Научный журнал «Фундаментальные исследования» // [Электронный ресурс]: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40679> (Дата обращения: 01.11.2017);

Переводя результаты сравнения в количественную оценку работы с заинтересованными сторонами (1 = Да; 0 = Нет), складывается следующая картина:

- По российским банкам баллы: (1;0;0;4;6), среднее = 2,2;
- По зарубежным банкам баллы: (4;4;2;6;4), среднее = 4,0.

В согласии с указанными ранее проблемами развития банковского сектора, только гос. компании показали сопоставимый с западными результат по уровню проработки процесса управления отношениями с заинтересованными сторонами.

По используемым параметрам балльная оценка по аналогичному принципу – следующая:

- По российским банкам баллы: (2;2;0;0;2;2;1;2)
- По зарубежным банкам баллы: (5;2;2;1;5;2;1;2)

Таким образом, можно сделать вывод, что два параметра стратегического управления заинтересованными сторонами выполняются, если не всеми, то большинством крупных банков: Наличие стратегии управления ЗС в целом, а также, наличие раздела, посвященного ЗС, в нефинансовой отчетности фирмы.

Сравнение аналитических справок по зарубежным и российским банкам позволяет выделить следующие различия:

- В отличие от Запада, в России государственные банки уделяют много больше внимания как КСО в целом, так и выстраиванием отношений с заинтересованными сторонами в частности, по сравнению с частными;
- В целом, на уровне банковского сектора не распространено формирование системы нефинансовых КРІ, а также КРІ социального и /или экологического аспектов за исключением выбросов в окружающую среду;
- Большинство российских банков не рассматривают заинтересованные стороны как часть стратегического управления. Не считают нужным их отразить где либо, не провозглашают курс, набор мероприятий, основные принципы работы с теми или иными стейкхолдерами;
- Оперативные результаты работы с заинтересованными сторонами также не отражаются в отчетности как западных, так и российских банков, что говорит об общем отставании отрасли от передовых примеров в области КСО.

Различия между результатами объясняются замедленным развитием КСО в России в принципе, а также, возможно, низким уровнем внимания самих стейкхолдеров к формализации отношений на уровне отчетности, заявлений первых лиц компании и т.п. В целом, логику выбранных параметров сравнения можно отразить в следующей диаграмме цепочки процесса управления отношениями с заинтересованными сторонами (рисунок 2.1).

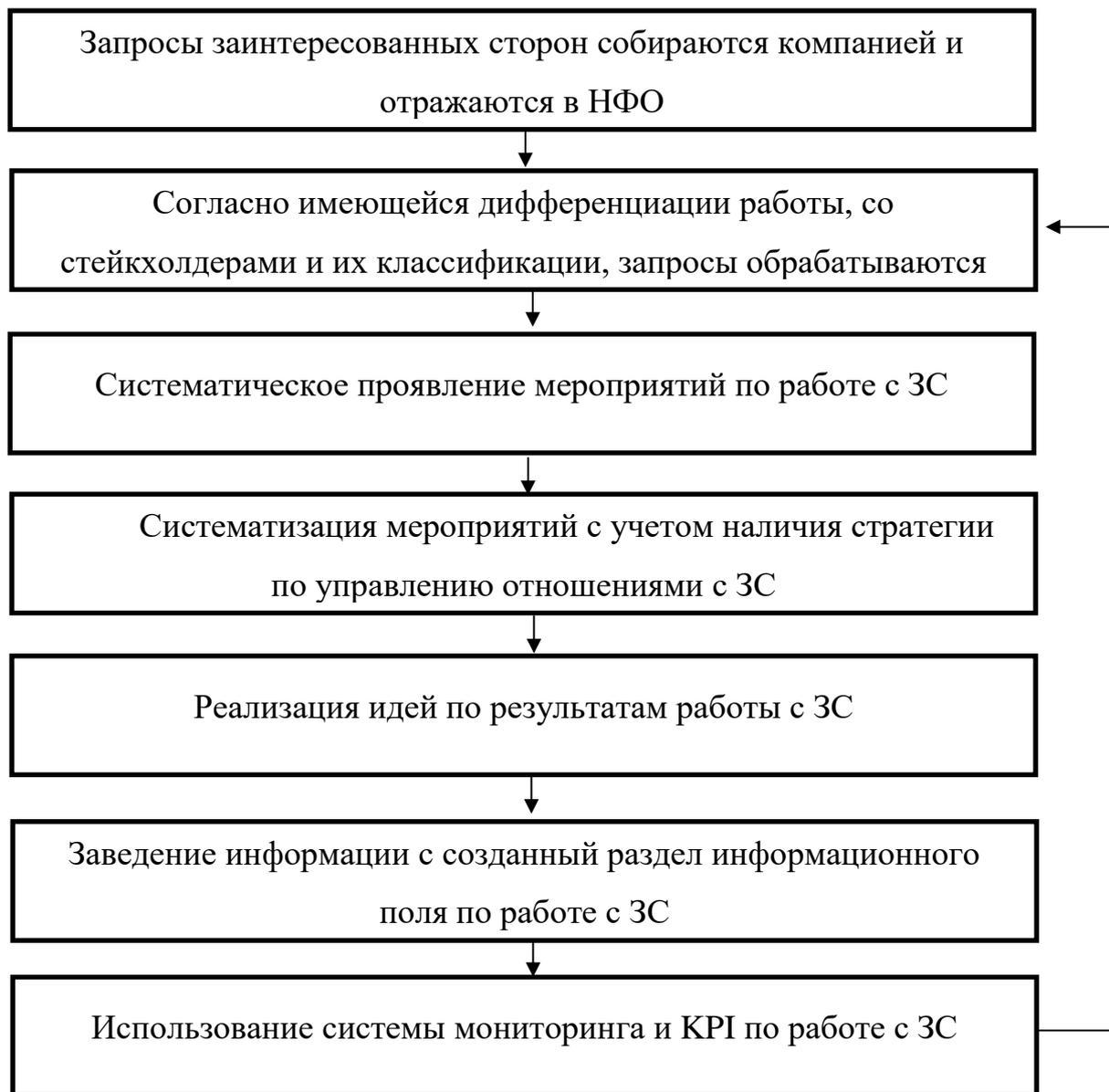


Рис. 2.1. Процессная связь анализируемых переменных по ЗС. Общая концепция управления отношениями с заинтересованными сторонами

Источник: сделано автором.

По итогам анализа можно составить подобную схему для западных и российских компаний. Вышеуказанная процессная связь создана автором для общего отображения порядка действий в системе реализации стратегии управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

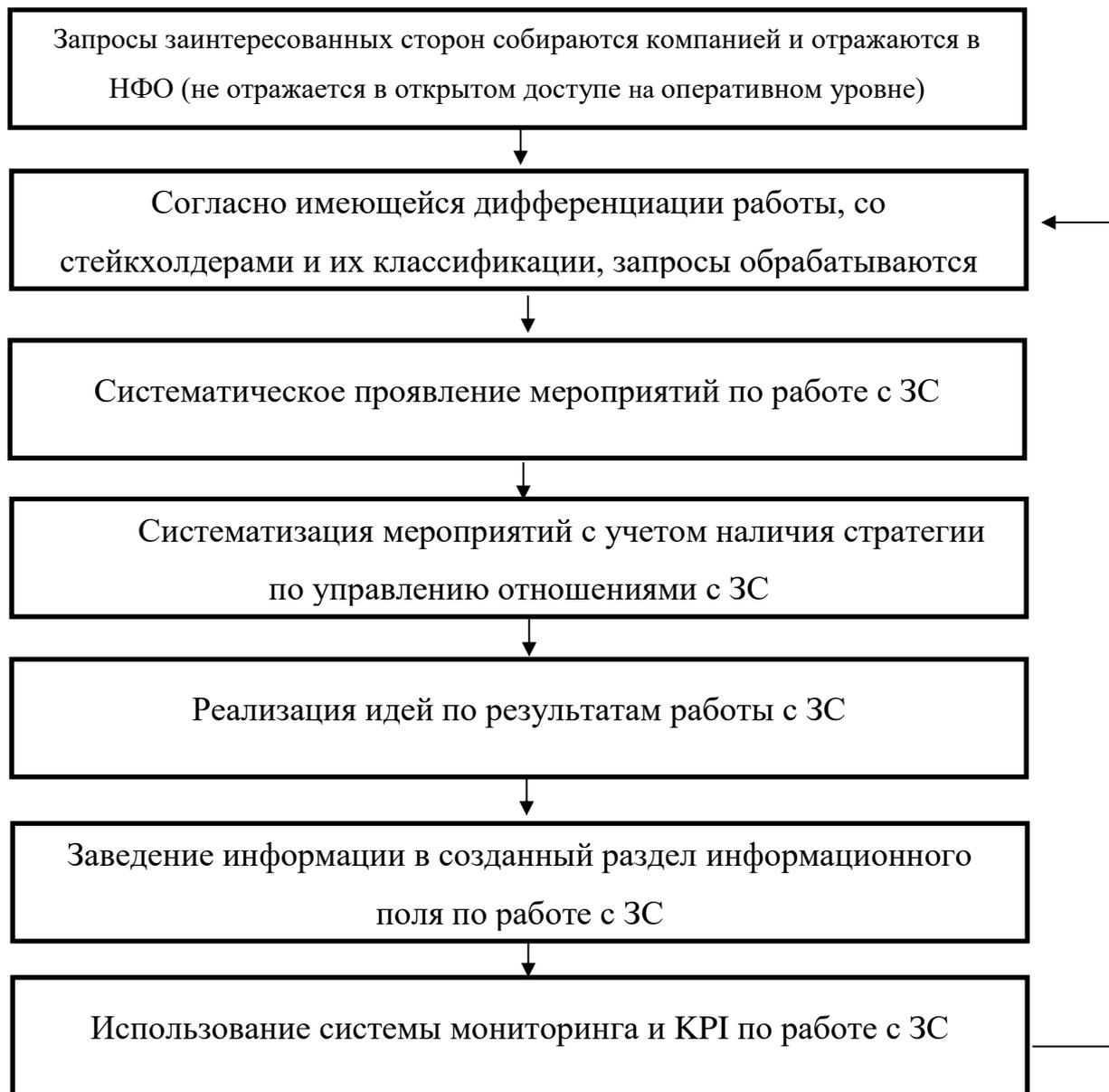


Рис. 2.2. Зарубежный взгляд на процесс управления отношениями с заинтересованными сторонами согласно рассмотренным компаниям.

Источник: сделано автором по итогам проведенного анализа.

Таким образом, зарубежные банки имеют сформированную полную цепь процессов управления отношениями с заинтересованными сторонами, за исключением аспекта систематизации оперативной отчетности работы ЗС и, возможно, оперативного сбора и публикации запросов заинтересованных сторон к компании. Формирование как таковой стратегии управления ЗС, а также ведение нефинансовой или альтернативной отчетности является самым часто встречающимся бенчмаркингом.



Рис. 2.3. «Российский» процесс управления отношениями с заинтересованными сторонами в банках.

Источник: сделано автором по итогам проведенного анализа.

Как видно из вышеуказанной схемы, наличествуют только несколько элементов процесса. Имеющиеся элементы системного характера страдают от недостатка включения в стратегический менеджмент, ограничиваясь лишь стабильным выполнением мероприятий, связанных с экологией и благотворительностью. Сбор обратной связи также сформирован в полу-личном порядке без системной составляющей.

Итоговый вывод состоит в следующем: системы управления отношениями с заинтересованными сторонами в российских компаниях находятся на этапе развития, как и в целом все КСО. На рынке банковских услуг присутствуют несколько компаний – пионеров,

однако, этого недостаточно для внедрения ЗС на стратегическом уровне во всей отрасли. С одной стороны, у бизнеса еще не до конца сложилось понимание необходимости управления отношений с ЗС, с другой – экономические проблемы страны, замедление темпов развития отрасли не позволяют развиваться около операционных аспектах. Только несколько госбанков с практически безлимитными активами имеют свободные средства для вложения в КСД и его развития на данный момент в следствие различных макроэкономических и исторических причин. В целом компании банковского сектора не уделяют внимание обратной связи от стейкхолдеров на повседневной основе.

Глава 3. Формирование системы управления отношениями с заинтересованными сторонами в ПАО Банк «Александровский»

3.1. Анализ компании и идентификация заинтересованных сторон

Публичное акционерное общество Банк «Александровский» было основано в 1989 году и является одним из первых частных банков, открытых на исходе Советской эпохи⁵³. Банк нацелен в основном на корпоративную клиентуру, но также оказывает услуги полного спектра и физическим лицам. Изначально Петербургская компания за почти 30 лет своего развития укрепила на территории города и Ленинградской области, разместила офисы в Мурманске и Москве.

На текущий момент банк является участником системы обязательного страхования вкладов, что является дополнительной гарантией безопасной работы банка с деньгами населения. С 2009 года банк заключил договор с Пенсионным Фондом РФ и выплачивает государственные пенсии населению. Также, «Александровский» участвует во всех Петербургских ассоциациях банков, имеет связи с биржами, в том числе и ММВБ, а также имеет приемлемый уровень кредитоспособности по версии рейтингового агентства «Эксперт-РА» (В++). Однако, на данный момент, рейтинг банка отозван по его просьбе со стабильным прогнозом на долгосрочную перспективу⁵⁴.

Активы банка составляют более 21 млрд рублей, что ставит банк на 155-е место по активам в России⁵⁵ и 14-е в регионе⁵⁶. По вложениям в ценные бумаги, банк занимает 82-е место в России на март 2018 года. По динамике роста активов банк занимает 16-е место в России, что делает его быстрорастущим относительно других участников рейтинга, в том числе и более крупных по абсолютному размеру активов.

При рассмотрении динамики развития банка за последние 10 лет становится очевидно, что банк находится в процессе длительной организационной трансформации. В качестве подтверждения по данной гипотезе ниже приведены графики изменения показателей банка, представленные на его сайте. Стоит отметить как оперативность в предоставлении отчетности, так и исключительно положительную динамику трехлетнего периода и последних 12-и месяцев работы компании.

⁵³ О банке «Александровский» сегодня. Банк «Александровский» // [Электронный ресурс]: <https://alexbank.ru/about> (Дата обращения: 10.04.2018)

⁵⁴ RAEX (Эксперт РА) подтвердил рейтинг Банка «Александровский» на уровне ruB+ и отозвал его. Эксперт. РА // [Электронный ресурс]: <https://raexpert.ru/releases/2017/Aug14> (Дата обращения: 10.04.2018)

⁵⁵ То же

⁵⁶ Банки России. Александровский. Banki.ru // [Электронный ресурс]: <http://www.banki.ru/banks/bank/aleksandrovsky/> (Дата обращения: 10.04.2018)



Рис. 3.1. Динамика роста активов ПАО Банк «Александровский» за последние 12 месяцев.

Источник: сайт ПАО Банк «Александровский».

За последние три года активы банка выросли более чем в два раза, а за последние 12 месяцев - более чем на 5 млрд рублей.

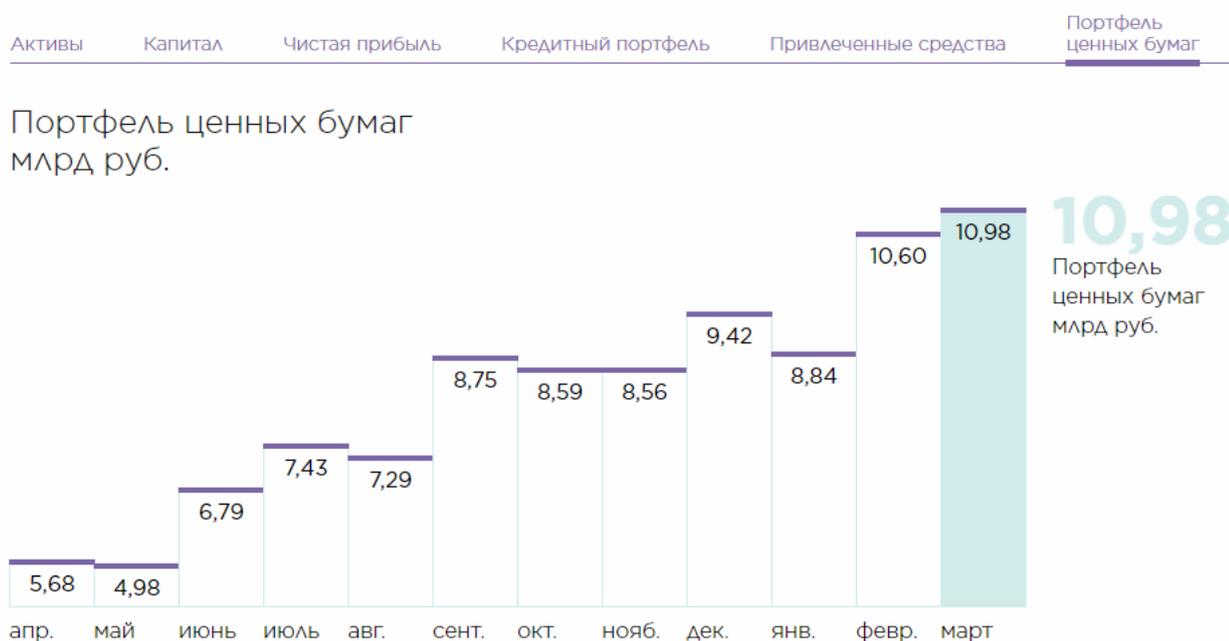


Рис. 3.2. Динамика роста портфеля ценных бумаг ПАО Банк «Александровский» за последние 12 месяцев.

Источник: сайт ПАО Банк «Александровский».

Основной рост банк произвел за счет роста портфеля ценных бумаг, что в первую очередь делает его инвестиционным (более половины активов). На стороне пассивов, согласно отчетности за 2017-ый год, вложения не кредитных организаций составляют около 60% от

валюты баланса. От заработка на кредитах банк перешел к созданию прибыли через управление инвестиционными активами, что привело банк к самой большой прибыли за последние три года – 129 млрд рублей против 72,5 годом ранее.

5/ Верим в ваши идеи

Нам не все равно

Мы инициативны, проявляем заинтересованность и участие к вашим делам и проектам.



Рис 3.3. Рекламные материалы на сайте ПАО Банк «Александровский».

Источник: сайт ПАО Банк «Александровский».

Несмотря на успех текущей стратегии, банк вкладывает усилия в привлечение дополнительных средств через кредитование населения, представляя себя «помощником» в реализации начинаний и желаний потенциальных клиентов.

В целом, ПАО Банк «Александровский» можно представить, как ответственного участника рынка банковских услуг, стремящегося не только приумножить свой кредитный портфель, но и развивающего собственную стабильность в контексте независимости от колебаний вложений клиентов. Последнее особенно важно в свете недавних санаций крупнейших банков России, входивших в топ-20 по активам: ФК «Открытие», Бин-Банк и Промсвязьбанк. На фоне их неудач и наличия значимой доли безнадежной задолженности на счетах, уход в 50%-е обеспечение инвестиционными активами видится логичной мерой и сигналом рынку: «Мы ответственны перед вкладчиками и не хотим доставить им проблем».

Переходя к текущей активности компании в рамках социальной ответственности, стоит отметить, что сама операционная политика компании уже подразумевает определенный уровень работы с заинтересованными сторонами, эксплицитно отвечая на их запрос стабильности оказания услуг. В остальных аспектах корпоративной социальной ответственности или деятельности ПАО Банк «Александровский» не проявляет активности. На сайте компании нет разделов, посвященных заинтересованным сторонам, стейкхолдерам, нет проявлений сформированной стратегии КСО и каких-либо ее проявлений. Вся отчетность, предоставляемая банком – необходимая бухгалтерская отчетность для публикации

публичными акционерными обществами: баланс, ОФР и отчет о движении капитала в методологии РСБУ с аудиторским заключением.

Для Публичного акционерного общества Банк «Александровский» была проведена оценка внедрения управления заинтересованными сторонами в стратегию компании.

Таблица 3.1. Оценка уровня внедрения стратегии взаимоотношения с заинтересованными сторонами в ПАО Банк «Александровский»

Показатель	ПАО Банк «Александровский»	Комментарий
1.Наличие раздела о работе с ЗС в нефинансовой отчетности	Нет	Нефинансовая отчетность у компании отсутствует, отчеты помимо РСБУ и программно-рекламных материалов не публикуются на внешний контур несмотря на их возможное наличие.
2.Систематическое проведение мероприятий по работе с ЗС	Нет	Мероприятия по работе с ЗС банком не проводятся, несмотря на системные активности, косвенно направленные на работу с запросом клиентов банка, это нельзя назвать конкретными мероприятиями. Также, данная политика не преподносится на публике как часть ЗС, поэтому нельзя сказать про наличие как «систематического» характера, так и подобных мероприятий в целом.
3.Наличие системы мониторинга и КРІ по работе с ЗС	Нет	Из первого пункта (отсутствие нефинансовой отчетности) следует отсутствие системы КРІ по работе с заинтересованными сторонами
4.Запросы ЗС отражены в НФО (последние три месяца)	Нет	Аналогично пунктам 1 и 3
5.Наличие стратегии по управлению отношениями с ЗС	Нет	Стратегия по управлению отношениями с заинтересованными сторонами отсутствует у ПАО Банк «Александровский». В свободном доступе отсутствует упоминание ЗС со стороны Банка.
6.Наличие классификации стейкхолдеров с	Нет	Следует из предыдущего пункта. Компания не упоминает ЗС и не имеет

дифференциацией работы		классификации заинтересованных сторон.
7. Уникальность классификации стейкхолдеров	Нет	Следует из пункта 6
8. Реализация идей по результатам работы с ЗС	Нет	Так как работы с ЗС в целом нет у ПАО Банк «Александровский», обратная связь от ЗС не обрабатывается компанией и не используется в принятии управленческих решений. Однако, опыт с переходом на инвестиционную основу банка может быть расценен как первый опыт работы с ЗС.

В итоге, анализ принятия стратегического управления отношениями с ЗС приводит к следующему выводу: несмотря на проведенный ребрендинг и высокие результаты финансовой эффективности, компания не уделяет внимания основным аспектам работы с ЗС. Тем более, не рассматривая управления ЗС частью своей стратегии. Материалы по стратегии компании дают понять, что ПАО Банк «Александровский» не имеет планов по внедрению работы с ЗС в стратегическую канву предприятия, что, исходя из анализа 1 и 2 главы – не является отклонением от нормы в мировой банковской сфере. Даже крупные зарубежные банки не утруждают себя проведением работы с заинтересованными сторонами и выстраиванием отношений с ними.

Для развития функции управления заинтересованными сторонами, в банке был создан отдел по работе с ключевыми клиентами, одной из задач которого стояло построение системы управления с заинтересованными сторонами ПАО Банк «Александровский». Автор был назначен главным специалистом данного отдела в ходе прохождения производственной преддипломной практики.

Организационную структуру отдела можно описать как функциональную. К моменту написания работы, отдел состоит из начальника отдела и четырех специалистов с проектной организацией работы в форматах 3+2, выполняя работы по проектам в параллельном формате. Несмотря на изначальную направленность на аналитику и операционную работу с ключевыми физическими лицами и корпоративными клиентами, в ходе формирования цели отдела скорректировались до определения запросов и потребностей ключевых заинтересованных сторон компании и актуализации текущей стратегии работы с заинтересованными сторонами. Прямая работа с ЗС и проведение необходимых мероприятий отведено в обязанности PR-отдела фирмы.

На текущем этапе работы были сформированы основные активности в рамках созданного отдела:

- Проведение регулярных встреч с государственными и некоммерческими стейкхолдерами;
- Сбор обратной связи от сотрудников и клиентов банка;
- Запуск программ поддержки клиентов банка через индивидуализированные системы выдачи кредитов и ипотеки;
- Формирование пресс-релизов и PR-отчетов о проведенной КСД (пожертвования, благотворительные мероприятия и т.п.);
- Проведение семинаров и открытых лекций по финансовой грамотности и инвестированию в рамках текущей экономической ситуации;
- Формирование системы мониторинга и оценки проводимых мероприятий в рамках развития отношения с заинтересованными сторонами.

Вышеуказанный список относится к применяемым методам работы с заинтересованными сторонами и был сформирован на основе бенчмарка лучших практик работы с ЗС иностранных банков и кредитных организаций (представлен в главе 2 текущего исследования). Дополнительными факторами его формирования являются контакты с субъектами групп ЗС и управленческое решение вышестоящего руководства.

Далее, была установлена первичная классификация стейкхолдеров для понимания базы создания будущей системы управления ЗС. Для этого были опрошены Начальник управления розничного кредитования, Директор департамента розничного и массового бизнеса, Начальник PR отдела, Начальник отдела автокредитования, Начальник отдела диллинговых операций, Начальник отдела по связям с общественностью, Главный клиентский менеджер, Начальник отдела развития филиальной сети. Для этого использовался опрос. (Приложением 4) Группы заинтересованных сторон были выявлены с учетом общих морфологических характеристик субъектов (наименование и принадлежность к общности), а также соразмерно схожим ожиданиям групп ЗС. Предполагается, что они будут третироваться внутри групп одинаково. Всего было собрано 32 ответа топ-менеджеров банка и сотрудников созданного отдела по работе с ключевыми клиентами.

Таблица 3.2. Классификация заинтересованных сторон ПАО Банк «Александровский»

Категория ЗС	Представители	Общие параметры категории	Предполагаемые требования и обратная связь
Клиенты банка	Физические и юридические лица, являющиеся потребителями услуг ПАО Банк «Александровский», а также потенциальные клиенты банка	Банк оказывает услуги ЗС; ЗС прямо приносят прибыль банку; ЗС изучают Банк по формальным признакам; Низкий уровень изначальной лояльности ЗС	Благоприятные условия работы с банком; бесперебойность оказываемых услуг; стабильность условий работы; доступность услуг; предоставление разъяснений по оказываемым услугам, взаимная прозрачность
Регуляторы	Центральный банк Российской Федерации, ФАС, прочие государственные структуры, влияющие на работу банка через принимаемые документы и выносимые решения.	Банк зависим от них в одностороннем порядке (отсутствие взаимозависимости); формируют обязательные требования к банку; имеют прямые рычаги давления на банк.	Выполнение формальных правил и законодательства; прозрачность операций банка; обеспечение стабильного оказания услуг категории «клиенты банка»; сохранение приемлемого уровня риск-аппетита банковского портфеля кредитов.
Сотрудники организации	Представители всех должностей организации от специалистов фронт-офиса до топ-менеджеров	Являются подотчетными лицами организации; представляют организацию на различных уровнях; от их навыков зависит эффективность организации.	Достойная оплата труда соразмерно вкладу в благосостояние компании и предоставляемым в пользование навыкам; ожидание взаимного развития и взаимной стабильности;

Владельцы	Владельцы пакетов акций банка любого размера вне зависимости от степени владения банком	Имеют во владении пакет акций банка; могут влиять на принятие стратегических решений по банку;	Требование финансовой эффективности банка; требование выполнения поручения Собрания Акционеров.
Некоммерческие организации и ассоциации	Представители данного класса обширны и представляют особое значение для банка в контексте косвенного привлечения клиентов в банк. К примеру – РСПП ⁵⁷ (отдельные контакты), «Центр развития и поддержки предпринимательства» ⁵⁸ , «Фонд содействия кредитованию малого и среднего бизнеса» ⁵⁹ ; профсоюзы и т.п.	Имеют рычаги неформального влияния на поток капитала в банк; не имеют прямого влияния на эффективность работы банка;	Выполнение правил нахождения в ассоциации; следование формальным (неформальным) правилам ведения коммуникаций и основной деятельности для кооперации с НКО; избегание текущих репутационных рисков для недопущения нанесения урона репутации НКО.
СМИ	Всевозможные компании, осуществляющие освещение мероприятий и событий, происходящих в ПАО Банк «Александровский», банковской сфере и т.п., в том числе независимые блогеры.	Не имеют прямого влияния на банк; транслируют факты происходящего в массы; являются лидерами мнений; потенциальные площадки для размещения рекламы и необходимых посланий другим группам стейкхолдеров.	Не имеют требований за исключением отрицания прямого вмешательства в деятельность.

Таблица 7. Выполнена автором.

⁵⁷ О РСПП. Сайт «Российского союза промышленников и предпринимателей» // [Электронный ресурс]: <http://www.rspp.ru/> (Дата обращения: 10.04.2018)

⁵⁸ Основная страница. Сайт «Центра развития и поддержки предпринимательства» // [Электронный ресурс]: <http://www.crpp.ru/> (Дата обращения: 10.04.2018)

⁵⁹ Главная страница. Сайт «Фонда содействия кредитованию малого и среднего бизнеса» // [Электронный ресурс]: <http://credit-fond.ru/> (Дата обращения: 10.04.2018)

Несмотря на первоначальную формулировку «модернизация системы управления отношениями с заинтересованными сторонами», автор сделал вывод, что задача для ПАО Банк «Александровский» отличается необходимостью пройти больше из девяти ранее упомянутых этапов на пути становления системы стейкхолдер-менеджмента. Текущее состояние банка можно охарактеризовать как стадия «развития», благодаря эффективной инвестиционной политике, банк ушел от излишне рискованного портфеля кредитов для обеспечения требуемого уровня доходности к более стабильной стратегии распределения средств, что позволило безопасно пережить волны ликвидаций банков, а также избежать процедуру санации.

Проведенная оценка формирования системы управления отношениями с заинтересованными сторонами показала ее полное отсутствие и необходимость в построении «с нуля», где отправной точкой являлись текущие контакты банка, управленческие решения топ-менеджмента и обычаи операционной деятельности. Произведенная идентификация заинтересованных сторон позволила выделить шесть крупных групп стейкхолдеров для формирования дальнейшей модели и гармонизации их интересов вокруг ПАО Банк «Александровский».

3.2.Разработка системы управления отношениями с заинтересованными сторонами ПАО Банк «Александровский».

Формируемая далее система управления отношениями с заинтересованными сторонами банка зафиксирована через установленные ниже параметры.

Субъекты системы управления заинтересованными сторонами: отдел по работе с ключевыми клиентами, PR-отдел, генеральный директор, заместители генерального директора по функциям. Объекты – разнообразные заинтересованные стороны банка – множество стейкхолдеров, тем или иным образом «пересекающиеся» с банком в своих интересах: влияющие и зависимые лица.

Цель разрабатываемой системы – формирование управляемой среды заинтересованных сторон для обогащения текущей стратегии компании обратной связью от стейкхолдеров и дополнительными направлениями оптимизации эффективности (нефинансовыми) работы банка.

Задачи разрабатываемой системы:

- Формирование типологизации разрозненных заинтересованных сторон;
- Определение стремлений и потребностей заинтересованных сторон, а также их гармонизация с текущими практиками и стратегическими векторами развития компании;
- Подготовка комплекса мероприятий по реализации системы;
- Формализация принципов оценки и отчетности по управлению отношениями ПАО Банк «Александровский» с заинтересованными сторонами

Ниже, на рисунке 3.4., отражена схема предлагаемой системы



Рис 3.4. Схема взаимодействия субъектов и объектов в предлагаемой системе управления

Источник: создано автором

В качестве продолжения процесса разработки системы управления отношениями с заинтересованными сторонами ПАО Банк «Александровский» была сформирована система стейкхолдеров по Модели Митчелла.



Рис. 3.5. Типологизация стейкхолдеров для ПАО Банк «Александровский»

Источник: составлено автором

Разделение двух групп стейкхолдеров на подгруппы объясняется различающейся силой влияния и срочности. Так, например, ассоциации, в которых состоит банк, могут проводить ежемесячный мониторинг деятельности банка на соответствие формальным правилам членства, когда большинство НКО не имеют срочности в своих требованиях, однако косвенно имеют возможность корректировки текущей стратегии банка в зависимости от обстоятельств.

Владельцы без контрольного пакета акций и возможности участия в нем для принятия коалиционных решений не могут обрести достаточное влияние в рамках собрания аукционеров, однако законность их требований не подлежит сомнениям вне зависимости от объема голосующих акций.

На четвертом этапе осуществляется переход от типологизации к формированию более подробной карты стейкхолдеров с выделением двух основных категорий стейкхолдеров:

- Влияющих на компанию;
- Зависимых от компании.

Параметры стейкхолдеров были оценены в экспертном порядке с указанием основных требований в ранжире от 0 до 5. Примененные методы: экспертная оценка посредством опроса, кластеризация стейкхолдеров.

Таблица 3.3. Ранжирование стейкхолдеров по влиянию и зависимости от ПАО Банк «Александровский»

Тип стейкхолдеров	Стейкхолдер	Влияние	Зависимость
НКО	РСПП	2	0
	Фонд содействия кредитованию МСБ	2	1
	Прочие НКО	1	1
Ассоциации	Ассоциация банков Северо-Запада	3	1
	Прочие ассоциации	1	0
Регуляторы	Центральный банк РФ	4	0
	Федеральная служба по финансовому мониторингу	5	0
	Прочие регуляторы	2	0
Владельцы	Основная группа владельцев	5	2
	Крупные инвесторы	3	5
	Частные лица	1	3
СМИ	Федеральные СМИ	2	0
	Местные СМИ	2	0
	Неформальные СМИ	4	0
Клиенты	Крупные частные клиенты	3	2
	Корпоративные клиенты	2	2
	Потенциальные клиенты из МСБ	2	4
	Должники банка	1	5
	Прочие физические лица	2	1

Источник: составлено автором

Для удобства систематизации из дальнейшей карты стейкхолдеров были исключены «прочие» стейкхолдеры.

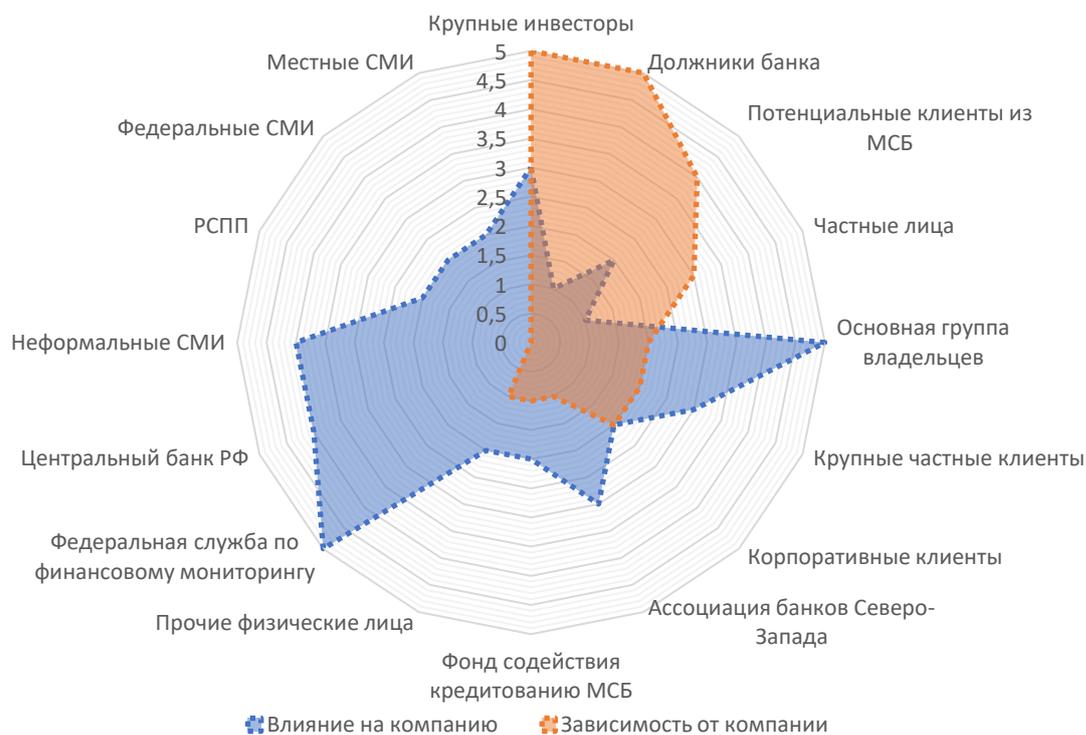


Рис. 3.6. Карта стейкхолдеров ПАО Банк «Александровский»

Источник: составлено автором

Далее поясняются основные принципы выставления оценок влияния и зависимости от компании, а также направления для дальнейшей гармонизации ожиданий:

Стремление к контролю над активностью банка

- Центральный банк РФ;
- Федеральная служба по финансовому мониторингу;
- Основная группа владельцев.

Данная группа заинтересованных сторон старается проявлять свою власть через положение на рынке и размер владения акций, тем или иным образом меняя стратегию банка – косвенно или прямо. В данном случае, основным стремлением первых двух стейкхолдеров является: соблюдение правил конкуренции, законодательства, формирование стабильности кредитного портфеля и обеспеченность общего риска операций банка. Третий стейкхолдер нацелен на формальное выполнение требований прочих стейкхолдеров группы, а также на получение требуемого уровня доходности от операций банка, то есть на получение удовлетворяющих их дивидендов, что может частично идти вразрез с курсом на стабильность кредитного портфеля банка.

Основные мероприятия по формированию баланса данной группы стейкхолдеров состоят в сохранении текущей инвестиционной политике банка, позволяющей получать соразмерную с кредитованием прибыль без значительного риска неплатежей и невозвратов, что автоматически бы ухудшило расположение регуляторов к банку, т.к. наличие даже 25%

высокорисковых или «безнадежных» кредитов служит знаком к проведению дополнительных проверок и подготовке процедуры санации (см. кейс «Промсвязьбанка»).

Дополнительными мероприятиями может служить включение основных КРІ регуляторов в систему оплаты труда высшего руководства и топ-менеджеров банка для того, чтобы быть материально заинтересованными в удовлетворении требований регуляторов. Для этого необходимо привлечение Отдела кадров для мониторинга основных КРІ регуляторов и соответствие системы оплаты труда проделанной работе у топ-менеджеров Банка. Для этого необходимо выделить 10 000 рублей ежемесячно (6 000 – увеличение оклада Начальника отдела; 3 000 – увеличение оклада Главного специалиста) для увеличения заработной платы сотрудников Отдела кадров (из указанных сумм будет удержан налог в размере 13%). Кроме того необходимо ежемесячное выделение суммы в размере 55 000 рублей для оплаты труда по системе мотивации.

Финансовая зависимость от ПАО Банк «Александровский»

- Крупные инвесторы;
- Должники банка;
- Участники программы по развитию МСБ.

Данная группа стейкхолдеров – текущие и потенциальные клиенты банка, имеющие значительные для их благосостояния кредиты в банке, а также вложенные средства, что делает их зависимыми от дальнейших действий банка по изменению ставок «операционных», инвестиционных и прочих продуктов.

Первые стейкхолдеры стремятся получить максимальную выгоду от вложений в депозиты и ценные бумаги банка, что требует формирования дополнительной ценности для их привлечения и удержания: дополнительные мероприятия, атрибуты привилегированности, формирование автоматических отчетов о текущем состоянии средств инвестора. Таким образом, основные мероприятия – информирование и создание дополнительной ценности. Для этих целей предусмотрена доработка имеющейся системы Банк-Клиент, мобильного приложения. Разработчики готовы создать дополнительный модуль в мобильном приложении для информирования о специальных предложениях Банка бесплатно в рамках текущей программы по поддержке системы. Мероприятия по тестированию данного модуля возложены на Начальника отдела по развитию продуктов и услуг.

Для должников банка необходимо сформировать некое ощущение безопасности, а именно – сформировать альтернативные предложения по потенциальной реструктуризации долга и дополнительных путях выхода из затруднительных финансовых ситуаций для выполнения трех целей – увеличения доли возврата потенциально проблемных кредитов с незначительным снижением маржинальности, привлечения новых пользователей кредитных

продуктов и формирования диалога и предоставление дополнительных возможностей для выхода из типовых затруднительных ситуаций со стороны должника банка. Для реализации новых программ реструктуризации были привлечены сотрудники Отдела по сопровождению клиентов и сотрудники Отдела маркетинговых исследований для анализа текущих программ на банковском рынке и созданию конкурентоспособных программ в Банке. Были предложены 3 новых программы по реструктуризации долга, которые на данный момент успешно реализуются в Банке.

Третья группа стейкхолдеров помимо финансовой стабильности, требуемой всеми стейкхолдерами кластера, заинтересованы в возможности организации денежных потоков «под ключ» и обращения к банку по различным вопросам развития бизнеса, чему может поспособствовать предложение таких продуктов как бизнес-консультации, аккредитив и кредитная линия. Следовательно, в данном кластере основная потребность состоит в расширении ассортимента банка и обеспечении стабильности текущих вложений. Для реализации этих процессов были привлечены Начальник отдела маркетинговых исследований – для анализа соответствующих бизнес-процессов у конкурентов и Начальник отдела по работе с малым и средним бизнесом – для возможности создания и реализации соответствующих программ в Банке.

Потребность в роли «Лидер мнений»

- Неформальные СМИ;
- Крупные частные клиенты;
- Прочие НКО;

Стейкхолдеры данного кластера относятся к тем, кто бы желал партнерских взаимоотношений с компанией на основе партисипативного подхода, либо же взаимодействий с ее информационным полем. Основным методом для данной группы будет призыв к диалогу с компанией, а также использование контактов для взаимовыгодного сотрудничества через обмен информацией, коллаборацию в рамках рекламной поддержки, а также привлечение к опросам мнений с учетом «веса» того или иного стейкхолдера. Неформальные СМИ предлагается привлечь к более масштабному SMM (изучив опыт кейса с «Тинькофф Банк», блогеры и прочие неформальные СМИ могут оказать значительное влияние на динамику продаж продуктов и релевантность упоминания компании). Для поощрения участия в данных рекламных компаниях планируется выделение бюджета в размере 300 000 рублей (20 премиальных карт VISA Infinite с суммой 15 000 рублей на каждой). Выдача карты планируется за размещение рекламы в 3 роликах на платформе YouTube и/или размещение соответствующего поста на площадке Instagram. Аудитория блогера должна насчитывать не

менее 300 тыс. подписчиков с преобладающим большинством людей в возрасте от 21 до 35 лет.

Исходя из представленной матрицы стратегий управления отношениями с заинтересованными сторонами, предполагается использовать смешанную стратегию, особенно на начальном этапе развития системы стейкхолдер-менеджмента (см. рисунок 5). На данном этапе, учитывая множество потенциально влиятельных стейкхолдеров, необходимо стараться максимально вовлекать основных внешних стейкхолдеров в формат взаимного партнерства с целью получения более подробной обратной связи и дальнейшего ее учета в стратегии компании в целом. Безусловно, мнение главных владельцев акций и регуляторов учитывается в любом случае, однако члены некоммерческих организаций и партнерств, а также лидеры мнений из СМИ и клиентов не принимают участия в дискуссиях и определении вектора развития организации.

Со временем предполагается перейти на оперативный мониторинг влиятельных стейкхолдеров с информированием более массовых и невлиятельных групп заинтересованных сторон.

Коммуникацию со стейкхолдерами предполагается проводить следующими способами:

- Семинары по финансовой грамотности и инвестиционной политике;

Позволят выполнить так называемую благотворительную функцию, относящуюся к основной деятельности фирмы – используя навыки сотрудников банка, косвенно продвигая принципы личного инвестирования, использования банковских услуг. В дополнение, данные семинары позволят привлечь потенциальных клиентов из сектора малого и среднего бизнеса, не просто доводя до целевой аудитории ценность обращения к финансовому сектору, но и улучшая операционную эффективность операций банка, привлекая как можно больше потенциального капитала. Семинары планируется проводить на территории Головного офиса Банка, приглашения на них будут высылааться посредством электронной почты.

- Подготовка пресс-релизов об основных событиях в работе с заинтересованными сторонами;

Обыденный способ донесения информации в рамках мини-нефинансовой отчетности с указанием не только основных параметров проведенных мероприятий и освещаемых событий, но и указанием потенциального положительного эффекта, принесенной ценности от банка «Александровский» обществу и стейкхолдерам. Пресс-релизы планируются к размещению на сайте Банка.

- Систематическое проведение встреч в личном формате с руководством и ключевыми представителями стейкхолдеров;

Учитывая «камерный» формат прежней работы с заинтересованными сторонами, основные вопросы, как и в целом в банковском секторе, решаются в формате личных встреч с представителями основных стейкхолдеров. В качестве исключения из данного неформального правила планируется проводить по примеру зарубежных коллег крупную встречу с множеством стейкхолдеров на нейтральной платформе под эгидой банка (см. следующий пункт)

- Проведение ежегодной конференции стейкхолдеров

Ниже приведено описание конференции стейкхолдеров 2018 года:

Данное мероприятие предполагается ключевым в первом полугодии для становления первых контактов с основными стейкхолдерами банка. Дата проведения – 15 июня 2018 года в конференц-пространстве отеля «Кемпински Мойка 22». Цена аренды зала для проведения мероприятия составит 23 000 рублей за 6 часов. В стоимость включены ручки, блокноты и брошюры с основной информацией. Дополнительно будет оплачено проведение кофе-брейка в размере 10 000 рублей. К участию в мероприятии планируется привлечь 10 сотрудников банка и порядка 30-40 представителей некоммерческих организаций и ключевых клиентов банка.

В контексте значительной инвестиционной активности банка за последние два года, отдельное внимание будет уделено инвестиционным партнерам (в том числе и ИВ банков-конкурентов). Помимо взаимного PR основное внимание будет сосредоточено на создании совместных мероприятий для создания взаимной ценности. К примеру – продвижение кредитов банка на создание первого предприятия через программы по популяризации предпринимательства (Министерство экономического развития, Администрация г. Санкт-Петербурга, Администрация Ленинградской Области и НКО предпринимателей малого и среднего бизнеса).

Предварительные переговоры со стейкхолдерами отражают взаимную привлекательность мероприятия, а также стремление к привлечению частных кредитных организаций к процессу возрождения предпринимательства в России.

Проведенный ранее ребрендинг ПАО Банк «Александровский» позволяет предоставить дополнительные возможности для формирования коммуникации с заинтересованными сторонами.

В результате анализа текущего состояния банка, а также имеющихся стейкхолдеров, была сформирована типологизация заинтересованных сторон, включившая в себя шесть основных групп объектов, объединенных общими морфологическими и поведенческими параметрами: Владельцы, НКО и ассоциации, Клиенты, Сотрудники, Регуляторы и СМИ. Более детальный анализ показал диверсифицированность 5 групп из представленных 6-и,

которые и были разобраны далее в формате карты стейкхолдеров с формированием кластерной группировки по степени влияния, ожиданий и потенциальных мероприятий для гармонизации текущей активности банка с чаяниями заинтересованных сторон и их видением активностей ПАО Банк «Александровский». Выбранная партисипативная стратегия работы со стейкхолдерами предполагает значительные затраты ресурсов, но и вместе с этим – существенную активизацию контактов и заинтересованных сторон в целом. Позволит дать им понимание необходимости для компании и ощущение участия в стратегическом развитии банка. Под вышеуказанные мероприятия и кластеры стейкхолдеров сформирован общий список мероприятий, который в ходе практики автора был сформирован в план-график на первое полугодие 2018-го года. Расчет затрат на проведение конференции приведен в приложении 5.

Оставшиеся шаги относятся к определению текущей удовлетворенности заинтересованных сторон, предполагаемому эффекту от реализации системы, а также принципам мониторинга и актуализации стратегии компании в контексте управления отношениями с заинтересованными сторонами ПАО Банк «Александровский».

3.3 Оценка предлагаемой системы управления отношениями с заинтересованными сторонами

С целью первоначальной проверки идей, а также гипотетической оценки результативности предлагаемой системы отношений с заинтересованными сторонами и разработанного плана по совершенствованию коммуникаций со стейкхолдерами, отделом по работе с ключевыми клиентами был проведен опрос (пример опроса приведен в приложении 3) с целью оценки аспектов текущей системы коммуникаций и сравнения с предлагаемыми мерами по установлению отношений с заинтересованными сторонами. В опросе были учтены следующие аспекты, выбранные как ключевые в рамках экспертной оценки:

- Текущая и желаемая частота контактов;
- Актуальность информации о банке;
- Результативность (эффективность) коммуникаций.

В дополнение к вышеуказанным группам вопросов, у представителей групп стейкхолдеров была возможность оценить важность контактов с банком, предложить свои способы коммуникаций.

Всего в ходе опроса участие приняли 47 представителей групп стейкхолдеров, подробная статистика по результатам представлена в таблице 3.4. В качестве результата по группе II указан средний процент известных фактов о компании. В остальных случаях средний балл по шкале от 1 до 5, переведенный в шкалу от 0 до 100%. Итоговый результат представляет

среднее значение с переводом в процентное соотношение от максимально возможного результата по всем вопросам

Таблица 3.4. Результаты проведенного опроса по группам стейкхолдеров

Группа ЗС	Число респондентов	Ср. рез. I	Ср. рез. II	Ср. рез. III	Итого
Основные владельцы	4	77%	100%	78%	85%
Прочие владельцы	5	56%	100%	55%	70%
Клиенты банка	16	47%	78%	78%	68%
Регуляторы	2	13%	0%	80%	31%
Ассоциации	4	33%	0%	66%	33%
НКО	6	24%	3%	70%	32%
Блогеры	7	7%	9%	35%	17%
Прочие СМИ	3	30%	0%	50%	27%
Итого	47	38%	47%	65%	50%

Итоговый результат первого опроса можно обобщить как «Учредители и акционеры знают все, остальные – практически ничего». В равной степени мало проинформированными оказались регуляторы, НКО, ассоциации и СМИ, наименее всего – блогеры-трендсеттеры. Можно сказать, что внешние заинтересованные стороны ничего не знают о стратегических активностях банка и о том, что коммуникации в целом не налажены.

После прохождения теста респондентам было рассказано о предстоящих мероприятиях по формированию коммуникаций с заинтересованными сторонами. Обозначены основные принципы системы, а также описаны новые стратегические направления банка. За неимением необходимости, второй раздел был исключен из оценивания. Без него средний результат по респондентам составил бы 51%

Теперь респонденты могли отвечать на дополнительные вопросы о важности банка для них и об каналах получения информации, удобных для них. Результаты отражены в таблице ниже.

Таблица 3.5. Результаты проведенного опроса после информирования о новой системе взаимодействия со стейкхолдерами

Группа ЗС	Число респондентов	Ср. рез. I	Ср. рез. III	Итого	Важность
Основные владельцы	4	88%	91%	90%	100%
Прочие владельцы	5	60%	65%	63%	58%
Клиенты банка	16	53%	65%	59%	73%
Регуляторы	2	54%	77%	66%	10%
Ассоциации	4	60%	71%	66%	30%
НКО	6	78%	80%	79%	20%
Блогеры	7	60%	75%	68%	5%
Прочие СМИ	3	48%	81%	65%	3%
Итого	47	61%	73%	67%	-

Представленная программа по формированию коммуникаций, часть системы по управлению отношениями с заинтересованными сторонами, получила значительно лучшие оценки в аспекте частоты контактов с заинтересованными сторонами, что говорит о воспринимаемом росте информационного обмена с банком. Однако, незначительный рост воспринимаемой результативности говорит в первую очередь о нетривиальности предлагаемых принципов взаимодействия со стейкхолдерами, что подтверждают ответы на «открытый» вопрос. Результаты оценки важности ПАО Банк «Александровский» для стейкхолдеров совпадают с построенной ранее картой стейкхолдеров, значимые различия между полученной внешней и внутренней оценками отсутствуют.

В контексте действующих в компании принципов постоянного развития процессов, была сформирована блок-схема по процессу актуализации стратегии управления отношениями с заинтересованными сторонами. Данная блок-схема послужит основой для подсистем репортинга ЗС (отчетности), ключевых показателей эффективности и послереализационного ассесмента (оценки результативности реализованных мероприятий и элементов системы ЗС).

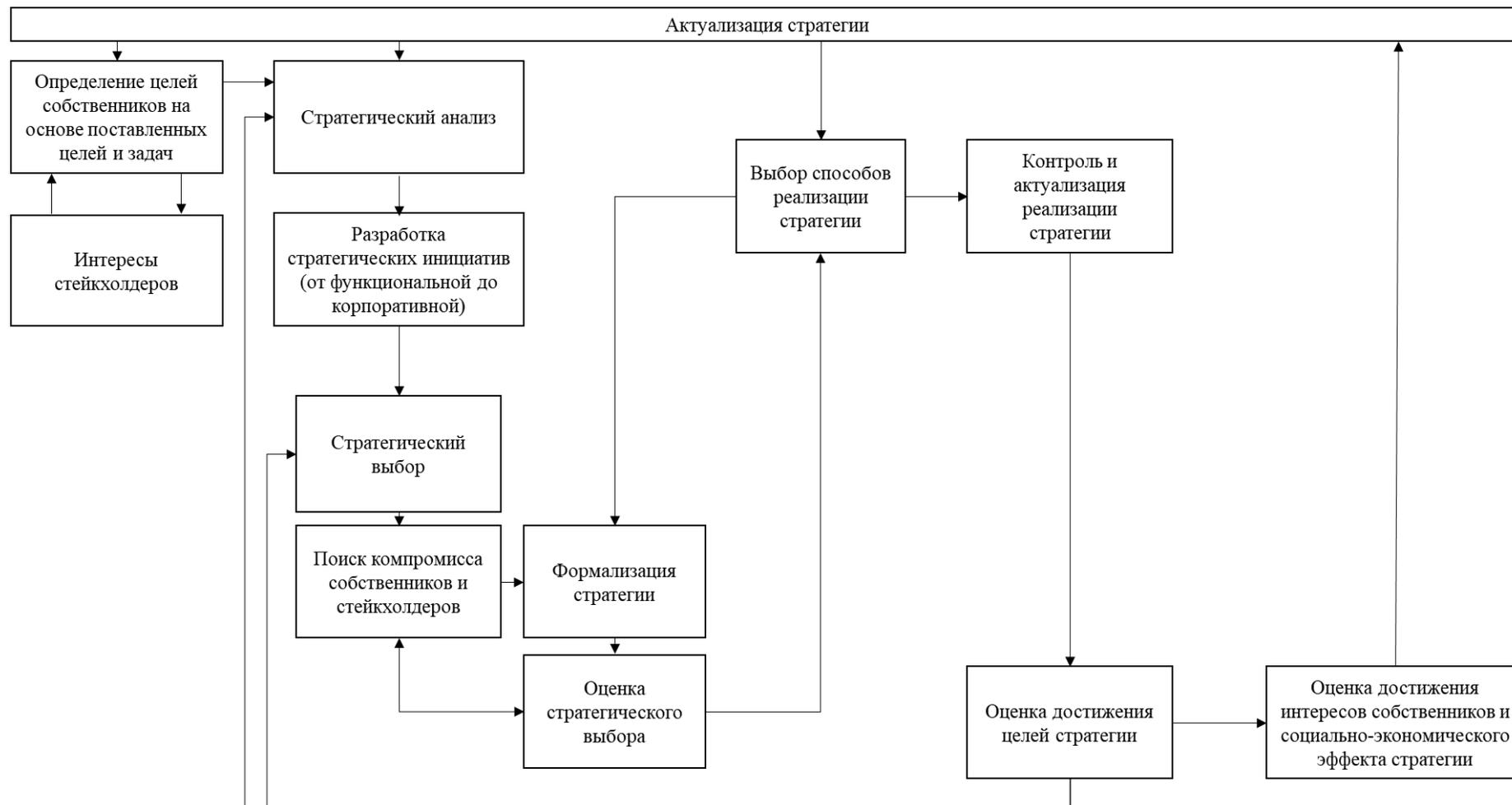


Рис. 3.7. Блок-схема системы стратегического управления отношений с заинтересованными сторонами.

Источник: составлено автором самостоятельно на основе анализа литературы.

Начинается вышеуказанная схема с запроса интересов стейкхолдеров, как и первоначальная оценка состояния системы управления отношениями со стейкхолдерами в компании. Таким образом, интересы ЗС являются «входными данными» для корректировки системы ЗС или же целиком стратегии компании. Далее, на основе текущего прогресса определяются цели собственников компании, как вводные данные от ключевого стейкхолдера ПАО Банк «Александровский». По итогам проводимой ранее оценки текущей стратегии (прогресса достижения целей), а также имеющихся вводных данных, происходит разноуровневый стратегический анализ – проработка альтернатив, позволяющих гармонизировать изменившиеся чаяния внешних и внутренних стейкхолдеров. После выбора стратегической альтернативы через решение функции многокритериальной оптимизации начинается поиск компромисса стейкхолдеров с собственниками фирмы. Стратегический выбор оценивается. После выбора способа его реализации, стратегия формализуется и запускается в реализацию. После ее реализации наступает период мониторинга и постепенной оценки эффекта изменения стратегии в рамках устойчивого развития. Необходимо оценивать как экологические, так и социально-экономические аспекты принимаемой стратегии или ее части. Проходящий процесс актуализации стратегии может произойти на любом этапе реализации стратегии. Однако, наиболее оправданным с помощью данных он будет только после полной оценки выгод через устойчивое развитие.

Предложенные мероприятия и классификации для формирования системы управлением отношениями с заинтересованными сторонами позволят компании достичь поставленных целей перед самим процессом работы со стейкхолдерами, а также оказаться на лидирующих позициях среди компаний банковского сектора, использующих в своей деятельности принципы КСО и ЗС.

Потенциальные изменения положительно восприняты представителями основных групп стейкхолдеров. Видна их заинтересованность в ведении дальнейшего диалога с компанией в рамках нефинансового взаимодействия и партнерства. Дальнейшими этапами разработки системы являются:

- Формирование методологии нефинансовой отчетности ПАО Банк «Александровский»; Методы: бенчмаркинг.
- Создание подробной системы КРІ и компетенций, связанных с процессом управления отношениями с заинтересованными сторонами; Методы: каскадирование целей, построение карты сбалансированных показателей, экспертная оценка.

- Пост-фактум оценка эффективности проведенных мероприятий; Методы: опрос, экспертная оценка, мониторинг сформированной ранее системы KPI.
- Реализация процессов постоянного улучшения и корректировка текущей стратегии. Методы: сбор обратной связи, трендовый анализ по динамике сформированных KPI, а также см. рис. 3.6.

Заключение

В рамках проведения теоретического исследования концепции заинтересованных сторон, нами было рассмотрено положение концепции в системе стратегического менеджмента фирмы: заинтересованные стороны прямо влияют на формирование стратегических целей и задач деятельности компании. Поскольку основной стратегического управления являются цели и задачи деятельности компании, для их формирования необходимо проводить анализ факторов, влияющих на деятельность компании. В соответствии с концепцией заинтересованных сторон – это стейкхолдеры компании, действующие во внутренней и внешней среде компании.

Анализ эволюции теории менеджмента заинтересованных сторон позволяет сделать вывод о том, можно выделить два ключевых направления деятельности компании в жизни общества: стратегическое и реагирующие. В первом направлении важными являются такие характеристики как дальновидность, ориентация на долгосрочные результаты, социальные инвестиции. Во втором случае ключевыми выступают практическое покрытие общественных издержек и социальная поддержка общества, направленные на поддержание репутации фирмы в краткосрочном периоде.

Идеи теории заинтересованных сторон нашли своей отражение и в других концепциях стратегического менеджмента, поскольку с модели стратегического отражено одно из значимых направлений, подразумевающих активное взаимодействие с внешними и внутренними стейкхолдерами.

В процессе изучения систем управления отношениями с заинтересованными сторонами, автором были определены основные этапы стратегического взаимодействия, а также разработана схема стратегического управления заинтересованными сторонами, на основе рассмотренных в рамках этапов взаимодействия инструментов управления.

Вместе с этим, комплексный характер отношений со стейкхолдерами утверждается необходимостью разделения принципов работы с теми или иными заинтересованными сторонами в зависимости от их классификации. При простейшей системе классификации от важности и степени влияния - появляются четыре паттерна поведения компании по отношению с заинтересованными сторонами, которые в свою очередь включают различные мероприятия.

По итогам изучения принципов работы с заинтересованными сторонами логика исследования требует наглядного рассмотрения практик российских и зарубежных компаний в области ЗС.

Системы управления отношениями с заинтересованными сторонами в российских компаниях находятся на этапе развития, как и в целом все КСО. На рынке банковских услуг присутствуют несколько компаний – пионеров, однако, этого недостаточно для внедрения ЗС на стратегическом уровне во всей отрасли. С одной стороны, у бизнеса еще не до конца сложилось понимание необходимости управления отношений с ЗС, с другой – экономические проблемы страны, замедление темпов развития отрасли, не позволяют развиваться около операционных аспектах. Только несколько госбанков с практически безлимитными активами имеют свободные средства для вложения в КСД и его развития на данный момент в следствие различных макроэкономических и исторических причин. В целом компании банковского сектора не уделяют внимание обратной связи от стейкхолдеров на повседневной основе.

Анализ практического опыта показывает общий уровень лидирующих компаний в разных отраслях и его отличие в сравнении российских компаний – выходит, что в большинстве рассматриваемых банков отсутствует или зарождается только система работы со стейкхолдерами. Разработанная автором модель отражает вышеуказанные выводы.

ПАО Банк «Александровский», рассмотренный в рамках авторской модели и как такового кейса, несмотря на современный вид и соответствующий портфель операций, оказался компанией, не имевшей работы с ЗС в принципе. После проведения опросника стало ясно, что предложенный план мероприятий сыграет позитивную роль в сохранении и налаживании контактов с многогранными сообществами. Использованная классификация стейкхолдеров увидит картину заинтересованных лиц, гармонизировать их для улучшения результативности потенциальных коммуникаций с ними.

Сформированная система управления заинтересованными сторонами в ПАО Банк «Александровский», разработанная автором, отвечает интересам компании в контексте процесса взаимодействия со стейкхолдерами, затрагивает широкий пул стейкхолдеров и формирует общую вовлеченность компании в процессы как корпоративной социальной ответственности, так и ЗС. Оценка результативности составленного плана коммуникаций для ангажирования стейкхолдеров показывает высокие результаты проделанной работы, а выстроенные бизнес-процессы взаимодействия внутреннего контура компании с внешними заинтересованными сторонами позволяют без значительной функциональной реструктуризации включить новое поле деятельности для ПАО Банк «Александровский».

Можно заключить, что цель работы достигнута, все поставленные задачи выполнены в полном объеме.

Список использованных источников

Нормативно-правовые акты и документы

1. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54598.1–2012 Менеджмент организации. Руководство по обеспечению устойчивого развития – дата введения 2012-12-01
2. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54598.1–2015 Менеджмент организации. Руководство по обеспечению устойчивого развития.
3. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности – дата введения: 2013-03-15

Книги

4. Веснин В. Р. Стратегическое управление. Учебник. // В.Р. Веснин – М.:«Издательство Проспект», 2015. – с.328
5. Канаева О.А., Корпоративная социальная политика: теория и практика управленческих решений. Спб.: изд-во СПбГУ. 2013. С. 280.
6. Когденко В. Г. Фундаментальный анализ компании: особенности и ключевые индикаторы //Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №. 33. – с. 384.
7. Коротков Э. М. Корпоративная социальная ответственность. Учебник // Э.М. Коротков, С.А. Антонов, О.Н. Александрова. – 2012.
8. Тульчинский Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности //М.: Юрайт. – 2014.
9. Carroll A. B., Buchholtz A. K. Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management. – Nelson Education, 2014.
10. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman. 1984.
11. Post J. E., Preston L. E., Sautersachs S. Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth. – Stanford university press, 2002.
12. 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

Статьи в журналах

13. Абросимова Е. Б. И др. Системный анализ стейкхолдеров //вестн. ИНЖЭКОНа. Сер.: экономика. – 2011. – т. 3. – с. 222-230.
14. Андреева Т. Е., Гетьман О. А. 4.2. Использование функционального конфликта между заинтересованными группами в качестве катализатора процесса изменения

- организационной структуры предприятия //Socio-economic problems of management. – 2015. – №. 6. – с. 107.
15. Бартон Д. Капитализм, нацеленный в будущее //Harvard business rev.—Россия.—2011, июнь-июль. – 2011. – с. 79-86.
 16. Благоев Ю. Е. Эволюция концепции КСО и теория стратегического управления //Вестник санкт-петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2011. – №. 1.
 17. Васильева М. В. Корпоративная социальная ответственность бизнеса как фактор устойчивого развития современного общества //Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2015. – №. 18.
 18. Вережкин О. Л. Социальная ответственность бизнеса //Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2010. – №. 1 (95). – с. 37-48.
 19. Викторук Е. Н. Этика науки: практико-прикладной модус //Высшее образование в России. – 2013. – №. 8-9.
 20. Вуд Д. Д. Корпоративная социальная деятельность: пересмотр концепции //Вестник СПбГУ. Серия. – 2009. – т. 8. – с. 38-74.
 21. Грабарь В. В., Салмаков М. М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты //Ars administrandi. – 2014. – №. 2.
 22. Гришина Т. В. Социальная ответственность в системе регулирования социальнотрудовых отношений: новый концептуальный подход //Народонаселение. – 2011. – №. 2. – с. 85-89.
 23. Зарецкий А. Д., Иванова Т. Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика //Успехи современного естествознания. – 2011. – №. 12.
 24. Иванов Г. Г., Майорова Е. А. Корпоративная социальная ответственность в торговом бизнесе //Российское предпринимательство. – 2015. – №. 20.
 25. Канаева О. А. Социальная политика российских компаний 2. 0: новая версия для устойчивого развития (часть 1) //Проблемы современной экономики. – 2014. – №. 2 (50). – с.135
 26. Киварина М. В. Корпоративная социальная ответственность //Экономический журнал. – 2014. – №. 4 (36).
 27. Николаева Е. А. Социальная ответственность российского бизнеса //Обозреватель - Observer. – 2012. – №. 8. – с. 53.
 28. Пятакович Ф. А. И др. Многокритериальный стейкхолдер-анализ инвестиционных инновационных проектов в сфере регионального здравоохранения //Фундаментальные исследования. – 2014. – №. 9-6.

29. Савченко А. А. К методологии оценки корпоративной социальной деятельности //Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. – 2009. – №. 4.
30. Солодухин К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон //Москва – 2011. – с. 2.
31. Тухватулина Л. Р. Понятие внешней среды в современном менеджменте //Вестник науки Сибири. – 2013. – №. 1.
32. Цуциева О. Т., Гобозова А. З. Сравнительный анализ моделей корпоративной социальной ответственности //Международный научно-исследовательский журнал. – 2013. – №. 6-2 (13).
33. Чемель С.В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе гармонизации целей стейкхолдеров – диссертация на соискание степени кандидата экономических наук// С.В. Чемель – М. – 2011 г. – с.3.
34. Bridoux F., Stoelhorst J. W. Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives //strategic management journal. – 2014. – т. 35. – №. 1. – с. 107-125.
35. Brown J. A., Forster W. R. Csr and stakeholder theory: a tale of adam smith //journal of business ethics. – 2013. – т. 112. – №. 2. – с. 301-312.
36. Falck o., Hebllich s. Corporate social responsibility: doing well by doing good //Business horizons. – 2007. – т. 50. – №. 3. – с. 247-254.
37. Freeman r. E. Strategic management: a stakeholder approach. – Cambridge university press, 2010.
38. Freeman r. E. The politics of stakeholder theory: some future directions //Business ethics quarterly. – 1994. – т. 4. – №. 04. – с. 409-421.
39. Harrison J. S., Wicks A. C. Stakeholder theory, value, and firm performance //Business ethics quarterly. – 2013. – т. 23. – №. 01. – с. 97-124.
40. Leiringer R. Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth //Construction management and economics. – 2008. – т. 26. – №. 6.
41. Mena S. Book review: Samuel F. Mansell Capitalism, corporations and the social contract: a critique of stakeholder theory //Organization studies. – 2016. – т. 37. – №. 5. – с. 735-738.
42. Mena, S; et al. On the forgetting of corporate irresponsibility. Academy of management review. 41, 4, 720-738, oct. 2016
43. Schwartz M., Carroll A. Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach // Business Ethics Quarterly. 2003. Vol. 13. N 4. P. 503-530.
44. Wicks A. C., Gilbert D. R., Freeman R. E. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept //Business ethics quarterly. – 1994. – Т. 4. – №. 04. – С. 475-497.

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

45. Банк «Открытие». Годовой отчет 2016 // [Электронный ресурс]: https://cdn.open.ru/storage/files/Otkritie_AR2016.pdf?_ga=2.122554443.1708773859.1513126706-1990719110.1506781388 (Дата обращения: 07.11.2017);
46. Божко И., Способы взаимодействия со стейкхолдерами: решения, которые дают результат// Sustainable business – сентябрь, 2015 г.// электронный ресурс - <http://csrjournal.com/12812-sposoby-vzaimodejstviya-so-stejkholderami-resheniya-kotorye-dayut-rezultat.html> (дата обращения 05.12.2016)
47. Бояров А. Д. Управление корпоративной социальной ответственностью в компаниях, ориентированных на устойчивое развитие //Вестник финансового университета. 2011. №5. Url: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennostyu-v-kompaniyah-orientirovannyh-na-ustoychivoe-razvitie> (дата обращения: 15.11.2016).
48. ВТБ 24. Социальная ответственность ВТБ24 // [Электронный ресурс]: <https://www.vtb24.ru/about/social/> (Дата обращения: 09.11.2017);
49. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Методическое руководство для НКО. М. 2008. // Электронный ресурс - <https://www.asi.org.ru/wp-content/uploads/2016/10/vzaimodejstvie.pdf> (дата обращения 10.12.2016)
50. Канаева О. А. Корпоративная социальная ответственность: формирование концептуальных основ // Вестник СПбГУ. Серия 5: Экономика. 2009. №2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-formirovanie-kontseptualnyh-osnov> (Дата обращения: 01.12.2016)
51. Сайт «Альфа-Банк». Годовой отчет компании 2016 // [Электронный ресурс]: https://alfabank.ru/f/1/about/annual_report/AB_AR-2016_RU.pdf (Дата обращения: 09.11.2017);
52. Сайт «Банки Мира». Список крупнейших банков мира по совокупному объему активов // [Электронный ресурс]: <http://www.wbanks.ru/top-world-banks.html>. (Дата обращения: 01.11.2017);
53. Сайт Внешэкономбанк. Нефинансовый отчет группы ВЭБ за 2016 год. // [Электронный ресурс]: http://www.vtb.ru/common/upload/files/vtb/reports/rsd/rsd_16_1_rus.pdf (Дата обращения: 09.11.2017);
54. Сайт Сбербанка. Политика Корпоративной Социальной Ответственности // [Электронный ресурс]: https://www.sberbank.ru/.../img/.../POLICY_for_Corporate_Social_Responsibility.pdf (Дата обращения: 09.11.2017);

55. Смекалов П. В., Емельянов О. О., Омаров М. М. Методологические аспекты совершенствования системы управления инновационной деятельностью на макроуровне. // Известия Международной академии аграрного образования №25 том 2. – с.223 – 229 – 2015 – [Электронный ресурс] – <https://maorus.ru/data/documents/Izvestiya-MAAO-Vypusk-25-tom-2.pdf#page=223>
56. Султанов Г.С., Алиев Б.Х. «Современное состояние и проблемы развития банковского сектора РФ». Научный журнал «Фундаментальные исследования» // [Электронный ресурс]: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40679> (Дата обращения: 01.11.2017);
57. AA1000 AccountAbility Principles (AA1000AP) 2018. AccountAbility // [Electronic resource]: <http://www.accountability.org/standards/> (Дата доступа: 28.03.2018);
58. Bridoux F., Stoelhorst J. Stakeholder relationships and social welfare: a behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of management review* [serial online]. April 2016;41(2):229-251. Available from: business source complete, ipswich, ma. Accessed november 15, 2016.
59. Banki.ru. Рейтинги банков // [Электронный ресурс]: <http://www.banki.ru/banks/ratings/> (Дата обращения: 05.11.2017);
60. Cobb J. How firms shape income inequality: stakeholder power, executive decision making, and the structuring of employment relationships. *Academy of management review* [serial online]. April 2016;41(2):324-348. Available from: business source complete, Ipswich, ma. Accessed november 15, 2016.
61. Deutsch Bank Website. Corporate Sustainability Report – 2016. // [Electronic resource]: <https://cr-report.db.com/2016/en/people-and-community/people.html> (Дата обращения: 01.11.2017);
62. Deutsche Bank Website. Sustainability Report. // [Electronic resource]: <https://www.db.com/cr/en/docs/Sustainability-at-Deutsche-Bank.pdf> (Дата обращения: 01.11.2017);
63. Government of Hong Kong Website. Hong Kong Monetary Activity Report – 2015 // [Electronic resource]: http://www.hkma.gov.hk/media/eng/publication-and-research/annual-report/2015/ar2015_E.pdf (Дата обращения: 01.11.2017);
64. Isopesku O., Shakina M., Georgieva N. Influence of stakeholders on organizational culture development. *Proceedings of the European conference on management, leadership & governance* [serial online]. January 2016;:174-183. Available from: business source complete, ipswich, ma. Accessed november 15, 2016.
65. Ketokivi M., Mahoney J. Transaction cost economics as a constructive stakeholder theory. *Academy of management learning & education* [serial online]. March 2016;15(1):123-138. Available from: business source complete, ipswich, ma. Accessed november 15, 2016.

66. Kossek E, Piszczek M, Mcalpine K., Hammer L, Burke L. Filling the holes. Ilr review [serial online]. August 2016;69(4):961-990. Available from: business source complete, ipswich, ma. Accessed november 15, 2016.
67. Lankoski L, Smith N., Van Wassenhove L.. Stakeholder judgments of value. Business ethics quarterly [serial online]. April 2016; 26(2):227-256. Available from: business source complete, ipswich, ma. Accessed november 15, 2016.
68. Raiffeisen Bank Website.About Stakeholders // [Electronic resource]:
69. Societe Generale Website. Dialogue with Stakeholders. // [Electronic resource]: <https://www.societegenerale.com/en/measuring-our-performance/csr/dialogue-with-stakeholders> (Дата обращения: 05.11.2017);
70. Societe Generale Website. Financial Results – 2017 // [Electronic resource]: <https://www.societegenerale.com/sites/default/files/2017/stakeholders-2017.pdf> (Дата обращения: 05.11.2017);
71. Standard Chartered Bank Website. Annual Report for 2016 // [Electronic resource]: https://www.sc.com/en/resources/global-en/pdf/annual_reports/2016-annual-report.pdf (Дата обращения: 01.11.2017);
72. UBS Website. Politics and Regulation // [Electronic resource]: https://www.ubs.com/global/en/about_ubs/public-policy/stakeholders.html (Дата обращения: 01.11.2017);
73. UBS Website. UBS and Society // [Electronic resource]: https://www.ubs.com/global/en/about_ubs/ubs-and-society/download-center.html (Дата обращения: 01.11.2017);
74. Urban Economics. Стандарт отчетности AA1000 // [Электронный ресурс]: www.urbanecomomics.ru/download.php?dl_id=1303 (Дата обращения: 05.11.2017);
75. Westermann-behaylo M., Van Buren H., Berman S. Stakeholder capability enhancement as a path to promote human dignity and cooperative advantage. Business ethics quarterly [serial online]. October 2016;26(4):529-555. Available from: business source complete, ipswich, ma. Accessed november 15, 2016.

Приложение 1. Характеристика этапов процесса управления заинтересованными сторонами.

Название этапа	Характеристика этапа	Методы управления ЗС
Первый этап - Оценка исходного состояния системы стейкхолдер-менеджмента	Для этого следует выяснить наличие/отсутствие ССМ в компании, а если в ней управляют отношениями со стейкхолдерами, то, в первую очередь необходимо установить каковы цели ССМ и на каком уровне развития она находится	<ol style="list-style-type: none"> 1. Качественная оценка текущей системы стейкхолдер-менеджмента; 2. Аудит нефинансовой отчетности
Второй этап - Идентификация заинтересованных сторон	Определение групп людей, способных влиять на бизнес или отдельный проект компании, лежит в основе структурирования и оптимизации процессов управления. На этом этапе составляется подробный перечень стейкхолдеров на плановый период. Собирается дополнительная информация, на основе которой осуществляется группировка стейкхолдеров и формируется их перечень.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение мотивации стейкхолдеров через анализ общедоступной информации и / или опрос заинтересованных сторон; 2. Проведение типологизации сторон по методу модели Митчелла (или другой модели типологизации ЗС); 3. Регрессионный или сравнительный анализ причинно-следственных связей между КРІ компании и событиями, связанными с ЗС.
Третий этап – типологизация стейкхолдеров	Выявление стейкхолдеров и работа с ними является одним из инструментов, который позволяет повышать деловую репутацию бизнеса, капитализацию компании установить эффективные и сбалансированные отношения со всеми заинтересованным лицами	
Четвертый этап – позиционирование заинтересованных сторон	Анализ стейкхолдеров методом ранжирования по наиболее значимым признакам: важность для компании и влияния на успешность её бизнеса. Важность характеризует степень поддержки/противодействия стейкхолдером компании. Влияние – это сила стейкхолдера в управлении компаний. К влиянию относят возможность стейкхолдера повлиять на формирование финансовых и других ресурсов компании, на ритмичность и бесперебойность производственного процесса, на процесс реализации готовой продукции, на людей, принимающих ключевые решения по вопросам функционирования и развития бизнеса. В результате строится карта стейкхолдеров.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Построение подробной карты ЗС с учетом их взаимосвязи 2. Создание регрессионной модели влияния стейкхолдеров от вложенных усилий 3. Кластеризация стейкхолдеров

<p>Пятый этап – классификация ожиданий и гармонизация интересов ЗС</p>	<p>На этом этапе фиксируются и оцениваются интересы и ожидания стейкхолдеров в отношении компании. Для эффективного управления интересы должны быть в максимальной степени гармонизированы, т. е. необходимо попытаться выявить тех из них, которые бы сближали наиболее значимых стейкхолдеров одного типа, и обеспечить их однонаправленность с интересами организации.</p>	
<p>Шестой этап – оценка вклада заинтересованных сторон и анализ их удовлетворенности</p>	<p>Вклад, вносимый стейкхолдером в компанию можно измерить непосредственно или, используя метод экспертных оценок, который также используется для оценки удовлетворенность стейкхолдеров. Поскольку объективно часть потребностей и ожиданий стейкхолдеров окажется нереализованной, но каждый из них должен получить аргументированное объяснение почему их оказалось невозможно выполнить. На этом этапе необходимо также оценить потенциал риска от взаимодействия со стейкхолдерами и разработать долгосрочную стратегию по управлению рисками.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Построение финансовой модели влияния стейкхолдеров; 2. Мониторинг состояния ожиданий стейкхолдеров; 3. Проведение экспертных оценок влияния стейкхолдеров на компанию
<p>Седьмой этап – выбор стратегии работы с заинтересованными сторонами</p>	<p>Выбор наиболее удачной из существующих стратегий управления взаимодействием с заинтересованными сторонами.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выбор стратегии с помощью методов системного подхода; 2. Метод экспертных оценок
<p>Восьмой этап – формирование эффективной стратегии коммуникаций по типам ЗС</p>	<p>Предоставление важной для стейкхолдеров информации является способом минимизации риска компании и залогом снижения неопределенности внешней среды.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методы PR и массовых коммуникаций
<p>Девятый этап – оценка эффективности выбранной стратегии взаимодействия</p>	<p>Установленные сроки проводится контроль степени удовлетворения по каждому стейкхолдеру и результаты визуализируются. По результатам оценки в случаях необходимости принимаются корректирующие действия</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг и аудит нефинансовой отчетности; 2. Актуализация стратегии управления отношениями с заинтересованными сторонами

Источник: создано автором на основе работ Канаевой О.Л. и Якубова Б.А.

Приложение 2. Концепция стадий системы стейкхолдер-менеджмента и их характеристика

Стадия ССМ	Характеристика стадии	Сфера и масштаб реализации	Средства реализации	Действия
Начальная	ССМ востребована в какой-то одной сфере деятельности компании или является частью реализации других систем	Отдельные элементы ССМ реализуются в упрощенном варианте, в основном это коммуникации со стейкхолдерами и оценка их эффективности	Текстовые бланки и таблицы, разработанные в компании, простые базы данных	Требуются непрерывные и значительные усилия со стороны менеджмента для поддержания намерений
Взаимоотношений	ССМ востребована для повышения конкурентоспособности компании на взаимных выгодах	Реализуются все этапы ССМ, информация используется для принятия управленческих решений	Стандартизированные средства: бланки таблицы с макросами полнофункциональные базы данных	Необходимо подтверждать пользу применения ССМ на примерах конкретных событий в организации
Интеграционная	ССМ становится повседневной практикой для всех проектов и некоторых областей текущей деятельности	Применяется единая методология управления отношениями со стейкхолдерами в текущей деятельности компании	Графические отчеты, визуализация	Следует демонстрировать повторение успешного опыта другим отделам организации
Проактивная	ССМ используется для контроля, прогноза и разработки корректирующих действий для снижения рисков взаимоотношений	Реализация всей методологии и поддерживающих средств	Анализ опыта реализации ССМ, формирование интегрированных баз данных для сравнения и извлечения полезного опыта. Отчеты с прогнозами, проактивная идентификация рисков, выявление нестандартных проблем, подготовка информации для принятия упреждающих управленческих решений	Обеспечивать нацеленность организации на непрерывное улучшение ССМ. Компания учится вместе со стейкхолдерами на собственных ошибках и учитывает свой собственный успешный опыт как важный фактор конкурентоспособности

Приложение 3. План-график мероприятий по формированию системы управления заинтересованными сторонами в ПАО Банк «Александровский».

Ориентировочные сроки	Мероприятие	Текущий прогресс
Апрель-Май 2018	Подготовка первых пресс-релизов по работе с ЗС	В релизах будут отражены как уже совершенные мероприятия по работе с ЗС, так и будущие мероприятия. Основное место будет уделено Конференции Стейкхолдеров.
Май-Июнь 2018	Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI) КСД и работы с заинтересованными сторонами	При запуске проекта по формированию коммуникаций с заинтересованными сторонами необходима также система мониторинга и отслеживания прогресса в текущих активностях Система KPI будет содержать не только количество проводимых мероприятий и их посещаемость, но и степень освещения их в СМИ. Третьим ключевым критерием была признана прибыльность коллаборационных мероприятий с заинтересованными сторонами. Четвертым критерием – уровень предоставляемой обратной связи ключевым сторонам (доля реакций на запрос и удовлетворенность обратной связью)
Май-Июль 2018	Проведение серии открытых онлайн и офлайн-семинаров по финансовой грамотности	Одно из ключевых мероприятий, которое по представлениям руководства банка позволит наладить диалог с потенциальными клиентами банка, которые еще не обращались в банки за услугами (молодые люди от 18 до 23-х лет, а также старшее поколение от 50-и лет). Основной упор данных семинаров заключается в информировании людей о потенциальных выгодах банковских и инвестиционных продуктов с учетом волатильности текущей экономической ситуации.
Июнь-Июль 2018	Запуск программы поддержки малого бизнеса	Предоставление кредитных линий под обеспечение бизнеса с низкими процентными ставками (в районе ипотечного кредитования) позволит дать деньги предпринимателям как для осуществления оборота, так и проведения необходимых

		инвестиций, что было бы затруднительно без банковской поддержки
Август-Сентябрь 2018	Анализ направлений благотворительной деятельности	В качестве первого этапа по проведению КСД в рамках ПАО Банк «Александровский» заявляется выбор направлений и сфер потенциальной благотворительной деятельности на основании их медиа-эффективности.

Приложение 4. Опросник для заинтересованных сторон для определения текущего уровня коммуникаций между компанией и стейкхолдерами

I. Группа «Частота контактов»

- a. Насколько часто вы получаете информацию о ПАО Банк «Александровский»? (1-5)
- b. С какой периодичностью Вы бы хотели получать информацию об активностях банка в социальной сфере? (1-5)
- c. С какой периодичностью Вы бы хотели получать информацию о новых продуктах банка? (1-5)

II. Группа «Актуальность контактов»

- a. Знаете ли Вы, что банк произвел ребрендинг в 2016-м году и провозгласил главной ценностью поддержку реализации идей клиентов? (да-нет)
- b. Знаете ли Вы, что в последние три года банк взял курс на финансовую стабильность и оздоровление кредитного портфеля, а также на умеренную инвестиционную политику? (да-нет)
- c. Знаете ли Вы о новой программе поддержки малого и среднего бизнеса, запущенной банком? (да-нет)

III. Группа «Результативность коммуникаций»

- a. Пожалуйста, оцените эффективность коммуникаций с банком по пятибалльной шкале (1-5)
- b. Насколько Вам удобно получать информацию из текущих источников о банке «Александровский»? (1-5)

IV. Группа «Общие вопросы»

- a. Какие информационные источники Вы бы хотели использовать для получения информации о банке «Александровский»? (открытый вопрос)
- b. Скажите, пожалуйста, удобно ли будет Вам присутствовать или участвовать в означенных мероприятиях? (да-нет)
- c. Оцените общий уровень важности отношений и коммуникаций с банком «Александровский» (1-5)

Приложение 5. Опросник для руководителей подразделений с целью идентификации заинтересованных сторон.

- 1) Назовите ваших основных контрагентов, с которыми Вы контактируете в рамках работы в Банке?
- 2) С какой периодичностью Вы взаимодействуете с ними?
- 3) С какой периодичностью список данных контрагентов пополняется новыми контактами?
- 4) Которых контрагентов Вы бы отнести к заинтересованным сторонам?
- 5) Каковы их приоритеты, цели и интересы?
- 6) Как Вы оцениваете работу с ними?
- 7) Как можно улучшить отношения с ними и необходимо ли это делать?

Приложение 6. Смета расходов на проведение «Конференции стейкхолдеров»

РАСЧЕТ СМЕТЫ РАСХОДОВ

на оказание услуг по организации мероприятия
«Конференция стейкхолдеров» 15 июня 2018 года

Наименование	Цена (руб.)	Количество	Сумма (руб.)
Буклет с основной информацией, формат А5, 210*290 мм	100	45	4 500
Блокноты с логотипом банка, ручки с логотипом банка	150	45	6 750
Баннер с рекламой банка	5 000	2	10 000
Аренда помещения (6 часов)	43 000	1	43 000
Проведение кофе-брейка	10 000	1	10 000
Аренда аппаратуры (проектор, экран, микрофоны, колонки)	10 000	1	10 000
ИТОГО			84 250