

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КАК ОСНОВА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ

THE SATISFACTION OF STAKEHOLDERS' INTERESTS AS THE BASIS OF STRATEGY DEVELOPMENT
FOR THE OIL AND GAS COMPANY



П.А. Карпус – магистр менеджмента, преподаватель кафедры Общего и стратегического менеджмента Государственного университета – Высшая школа экономики (ГУ-ВШЭ)

P.A. Karpus – Master of Arts in Management, Lecturer at General and Strategic Management Department, State University Higher School of Economics (SU-HSE)

Построение долгосрочных взаимоотношений со всеми стейкхолдерами компании является ядром стратегии, на основе которого формулируются ключевые цели и задачи. В статье рассматриваются базовые положения современной стейкхолдерской концепции, описывается алгоритм стратегического процесса и примеры российских нефтегазовых компаний.

Building of long-term mutual relations with all company's stakeholders is a core of company's strategy on which basis key goals and objectives are formulated. This article considers base statements of modern stakeholder concept, the algorithm of strategic process and cases of the Russian oil and gas companies.

Ключевые слова: стратегия нефтегазовых компаний, стратегический процесс, стейкхолдерская концепция, отношенческие активы, свойства заинтересованных сторон, вклады и ожидания заинтересованных сторон, регулирование нефтегазовых компаний.

Стратегический менеджмент как научная дисциплина в качестве объекта исследования имеет дело с таким многогранным явлением, как приобретение фирмой долгосрочных конкурентных преимуществ [2]. В настоящее время данная задача становится более сложной в связи с происходящими в современном обществе изменениями.

«Новая экономика», характеризующаяся открытостью, интерактивными сетевыми взаимодействиями и доступностью информации, заставляет компанию со всей серьезностью относиться к построению прочных взаимодействий со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами) и развивать соответствующие отношенческие активы, являющиеся одним из основных средств достижения устойчивого конкурентного преимущества.

БАЗОВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ПОНЯТИЯ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТА (ТЕОРИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН)

Любое серьезное исследование по стратегическому управлению фирмой должно начинаться с под-

робного описания генезиса научно-исследовательских программ. Не имея возможности в формате настоящей работы представить полную палитру теорий стратегий, отсылаем читателя к фундаментальному исследованию В.С. Каткало «Эволюция теории стратегического управления и сразу же переходим к описанию постулатов стейкхолдер-менеджмента.

Можно выделить несколько научных и эмпирических исследований, оказавших наибольшее влияние на процесс становления и развития данной концепции. Важную роль в процессе ее формулирования сыграла пионерная работа Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [7], в которой впервые вводилось понятие стейкхолдер (stakeholder). К классическим монографиям следует отнести труды Фрумена [8], Кларксона [5] и Петтигрю [11], которые предложили принципиальные направления и аргументацию данного подхода. Дальнейшее развитие концепция получила в практических исследованиях Доналдсона и Престона [6,12], Поста, Престона и Сакса [12]. Значительный вклад в

разработку практического инструментария внесли идеи Менделова [Mendelow 1991] и Митчелла [9].

СОВРЕМЕННАЯ ТРАКТОВКА СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТА

Важную роль в развитии концепции заинтересованных сторон, подтверждении ее особой роли и значимости сыграл пятилетний проект «Переосмысление корпорации» (1995 – 2000 год). В ходе данного исследования были сформулированы теоретические выводы и оценка их применимости к анализу конкретной ситуации, которые были описаны в книге [12].

В книге критическому анализу и пересмотру были подвергнуты такие понятия как корпорация и природа ее функционирования. По мнению исследователей, современная корпорация уже не является отдельной структурой, а выступает центром сети взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит вклад в результаты ее деятельности и ожидает для себя выгоды.

Результатом проведенных исследований является переоценка базовых принципов «классичес-

кой» теории заинтересованных сторон. К стейкхолдерам, по мнению авторов книги, причисляются «любые индивидуумы и клиенты, добровольно или принудительно связанные с деятельностью компании, генерирующие богатство, и, соответственно, выступающие как потенциальными бенефициариями, так и жертвами» [12]. Принципиальным отличием также можно считать исключение конкурентов организации из общей системы заинтересованных сторон. С одной стороны, подобное усечение снижает возможности использования модели для описания реального бизнес-окружения, с другой – позволяет по иному взглянуть на природу конкуренции и, как следствие, на источники приобретения конкурентных преимуществ.

Вычленение конкурентов из перечня стейкхолдеров конкретной корпорации позволяет сравнивать эффективность построения ее взаимоотношений с остальными элементами внешнего окружения. Компании-конкуренты действуют в единой бизнес-среде и осуществляют взаимодействие с идентичным составом возможных заинтересованных сторон. Источником конкурентных преимуществ в данном случае являются «отношенческие активы», создаваемые на основе сложных, уникальных и труднокопируемых связей со стейкхолдерами.

Результатом обновления положений концепции заинтересованных сторон является пересмотр роли стейкхолдеров и их влияния на устойчивое развитие организации. В научной среде формируется мнение о необходимости перехода от манипулирования стейкхолдерами за счет удовлетворения их ожиданий (management of stakeholders) к менеджменту заинтересованных сторон (stakeholder management). Иными словами, формируется новая парадигма взаимодействия организации и ее окружения, которое принимает активное участие в развитии корпорации.

Концепция заинтересованных сторон становится интегрирую-

щей моделью отраслевого и ресурсного подходов, предметом исследования которой является процесс взаимодействия организации с непосредственным окружением. Именно приобретение и удержание отношенческих активов становится одной из наиболее актуальных компетенций организации – ключевым фактором устойчивого развития в динамично меняющейся среде [1].

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ГРУПП ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

На современном этапе анализ заинтересованных сторон рассматривается как важнейший элемент новой парадигмы стратегического управления. В частности, авторы книги «Переосмысление корпорации» [12] определяют стейкхолдеров как группы, для которых корпорация генерирует организационное богатство – новую категорию измерения результативности компании. По их мнению, любая компания представляет собой организацию, «вовлеченную в мобилизацию ресурсов для их производительного использования с целью создания богатства и иных выгод (либо исключения преднамеренного разрушения богатства, усиления риска или нанесения ущерба) для своих многочисленных элементов, или заинтересованных сторон» [1].

Для формирования эффективной стратегии с учетом интересов групп заинтересованных сторон менеджменту организации необходимо осуществить следующие действия:

1. Оценить уровень значимости каждого стейкхолдера;
2. Определить вклад каждой заинтересованной стороны в организационное богатство и существующие у него ожидания от деятельности компании;
3. Разработать мероприятия по долгосрочному удовлетворению ожиданий каждого значимого стейкхолдера, получению от него вкладов в «организационное богатство» и развитию «отношенческих активов».

Для определения важности групп заинтересованных сторон можно воспользоваться моделью оценки значимости Митчелла [9]. Данный инструмент классификации стейкхолдеров является практически применимым для заявленных целей работы, так как предполагает возможность проведения экспертной оценки значимости и уровня влияния всех заинтересованных сторон (рис. 1). Это позволит выделить наиболее важных стейкхолдеров, которые оказывают значительное влияние на развитие организации. Пример использования данной модели будет рассмотрен в практической части настоящей работы.

После определения значимости необходимо выявить то, что является причиной взаимоотношения компании с каждым из стейкхолдеров, то есть определить, какие вклады каждая группа вносит в процесс генерирования организационного богатства и что ожидает от компании.

На заключительном этапе формирования стратегии необходимо разработать конкретные шаги по выстраиванию взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Данная деятельность является по своей сути общим случаем разработки стратегии компании. Причем, если в традиционном подходе стратегические шаги обычно направлены в сторону взаимодействия с потребителями, то при использовании концепции стейкхолдер-менеджмента конкурентное позиционирование осуществляется и на товарном рынке, и на рынке рабочей силы, и на финансовом рынке, и на государственном уровне.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

С течением времени трактовка базовых положений стратегического управления претерпела принципиальные изменения. На ранних этапах эволюционного развития теории ее смысл заключался в оптимальном сочетании организации с внешней средой.

Более поздние исследования и построенные на их результатах концепции переносят акцент на необходимость развития в компании уникальных ресурсов и способностей. Современная теория стратегического управления находится в состоянии поиска интегрированной модели разработки стратегии. Одним из шагов на пути ее формулирования может стать применение концепции заинтересованных сторон, направленной на выстраивание процессов взаимодействия организации со стейкхолдерами (табл. 1).

Базовые идеи теории стейкхолдеров формируют интегрированный подход к приобретению конкурентных преимуществ. Анализ принципов взаимодействия с группами заинтересованных сторон может быть положен в основу стратегии организации, направленной на приобретение и удержание отношений с активом. Данный подход является особенно актуальным с учетом динамики изменения глобальной экономики, которая характеризуется высокой степенью неопределенности.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НЕФТЕГАЗОВОЙ КОМПАНИИ КАК ОСНОВА СТРАТЕГИИ

Как было доказано выше, для формулирования корректных за-

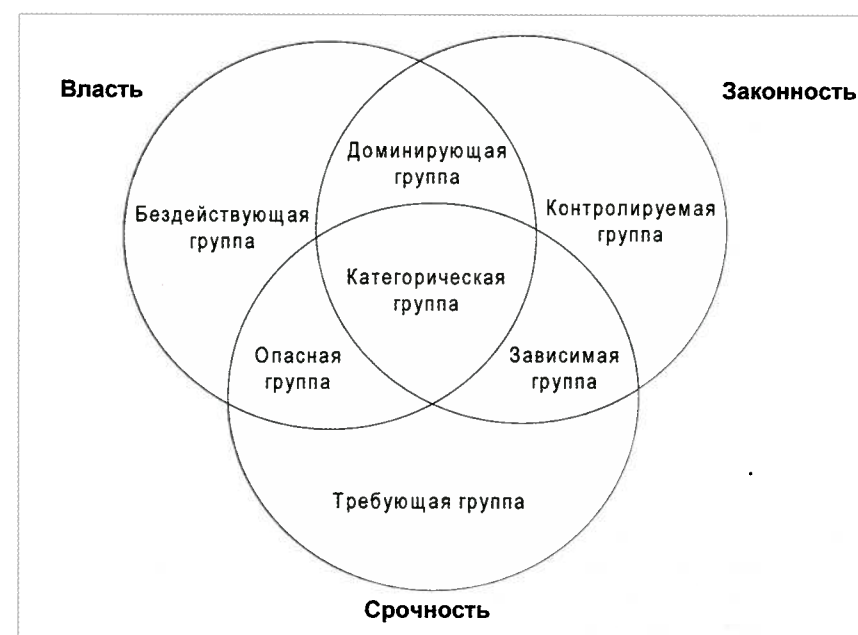


Рис. 1. Модель идентификации значимости заинтересованных сторон

дач и выбора эффективных и, самое главное, адекватных существующим тенденциям инструментов приобретения конкурентных преимуществ необходимо провести обзор и оценку важности различных групп заинтересованных сторон. Именно идентификация наиболее «категоричных» стейкхолдеров, оказывающих наибольшее влияние на деятельность исследуемой компании позволит разработать эффективную стратегию.

На основе проведения интервью и экспертного опроса

руководителей ключевых департаментов центрального офиса и отделов региональных подразделений некоторых российских нефтегазовых компаний был определен перечень стейкхолдеров и получены оценки их значимости.

На основе выделения «категоричной» (по классификации Митчелла) группы заинтересованных сторон, анализа их ожиданий и потенциальных вкладов были определены основные направления разрабатываемой стратегии.

Табл. 1

Концепции стратегического управления

Измерение	Отраслевая концепция	Ресурсная концепция	Концепция заинтересованных сторон
Единица анализа	Отрасль	Фирма	Сеть заинтересованных сторон фирмы
Основной источник организационного богатства	Переговорная сила относительно поставщиков и потребителей; Рыночная сила по отношению к конкурентам; Сговор.	Физические активы; Человеческие ресурсы; Знания; Технологии; Финансовые ресурсы; Нематериальные активы.	Отношения, ведущие к росту доходов и/или снижению издержек и рисков; Отношенческие выгоды, ведущие к росту способности генерировать богатство.
Средства сохранения организационного богатства	Отраслевые входные барьеры: Экономия на производственных, невозвратных издержках; Государственное регулирование.	Барьеры на уровне фирмы, затрудняющие имитацию	Специфические для фирмы связи и имплицитные соглашения, ведущие к росту доходов и/или снижению издержек и рисков.

На основе материалов «Redefining the Corporation» [Post, Preston, Sachs, 2002, p. 54]

АНАЛИЗ ГРУПП ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Для оценки значимости стейкхолдеров используем модель Митчелла, в рамках которой каждый стейкхолдер характеризуется по трем свойствам: власть, законность и срочность требований [9]. В результате наличия у заинтересованных сторон этих качеств, выделим семь классов их значимости (табл. 2).

Важно отметить, что организация функционирует в условиях ограниченности ресурсов и времени, что накладывает дополнительные ограничения на ее взаимодействие с большим числом стейкхолдеров. Менеджмент организации вправе перераспределять существующие ресурсы пропорционально значимости заинтересованных сторон. Компания может ничего не предпринимать в отношении стейкхолдеров только с одним атрибутом, однако «категорической» группе должно уделяться максимальное «внимание».

После выявления всех групп заинтересованных сторон и их распределения по степени значимости необходимо определить, что может внести каждый стейкхолдер в процесс генерирования организационного богатства и что

ожидает от организации. На основе экспертного опроса были определены потенциальные вклады и ожидания различных групп заинтересованных сторон (табл. 3).

Таким образом, на данном этапе разработки стратегии была осуществлена идентификация наиболее значимых групп заинтересованных сторон, определена степень их влияния на деятельность организации, проведена оценка возможных вкладов и ожиданий. Следующим шагом является описание направлений и мероприятий по построению долгосрочных взаимоотношений со всеми стейкхолдерами, направленных на снижение репутационных рисков и повышение эффективности исследуемой компании. Именно поиск баланса интересов организации и ожиданий заинтересованных сторон является ядром стратегии, на основе их анализа формулируются ее ключевые цели и задачи.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Происходящие в компании процессы не могут быть изолированы от ее непосредственного окружения, которое оказывает влияние на функционирование и развитие бизнеса. Особую актуальность этот тезис приобретает в постин-

дустриальной экономической системе, отличающейся высокой динамикой изменений и турбулентностью внешней среды. Согласно концепции заинтересованных сторон современная корпорация не является обособленной структурой, а выступает центром сети взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит вклад в результаты ее работы.

Данный подход является особенно актуальным для нефтегазового сектора России. Компании функционируют в условиях постоянного ужесточения требований со стороны государственных и экологических организаций.

Как показывает практика, глобализация мировой экономики, помимо очевидных выгод и потенциальных угроз, значительно усложняет деятельность по идентификации ожиданий и вкладов заинтересованных сторон. Сеть взаимосвязанных элементов, центром которой выступает организация, трансформируется в многоуровневое сплетение интересов и информации. И прокладывание новых маршрутов в этой управленческой паутине всецело ложиться на плечи нового поколения менеджеров (исследователей, консультантов, управленцев).

Табл. 2

Классификация групп заинтересованных сторон исследуемой компании.

Заинтересованные стороны	Свойства (атрибуты)			Классификация Митчелла
	Власть	Законность	Срочность	
Акционеры компании	+	+	+	Категорическая группа
Министерство энергетики РФ	+	+	+	
Федеральная налоговая служба	+	+	+	
Стратегические инвесторы	+	+	-	Доминирующая группа
Министерство природных ресурсов и экологии РФ	+	+	-	
Региональные органы власти	+	+	-	
Федеральная служба по экологическому надзору	+	+	-	Опасная группа
Крупные международные клиенты и партнеры	+	-	+	
Международные экономические и экологические организации	+	-	+	
Специалисты компании	-	+	+	Зависимая группа
Профсоюзы	-	+	+	
Предприятия по разработке НИОКР	+	-	-	Бездействующая группа
Поставщики, подрядные организации	-	+	-	
Негосударственные природоохранные организации	-	-	+	Требуемая группа

На основе модели идентификации значимости заинтересованных сторон [Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 874]

Табл. 3

Потенциальные вклады и ожидания заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Возможный вклад	Возможные ожидания
Акционеры компании	Поддержка решений менеджмента; Делегирование ответственности в принятии решений; Лоббирование интересов бизнеса.	Рост капитализации компании; Снижение лицензионных рисков; Улучшение международной репутации бизнеса.
Министерство энергетики РФ	Участие в перспективных проектах; Преференции в тендерах на разработку новых месторождений.	Увеличение объемов добычи нефти и газа; Соблюдение норм и требований по утилизации попутного газа; Эффективное использование ресурсов.
Федеральная налоговая служба	Отсутствие налоговых претензий и возможных штрафов; Благоприятный международный имидж компании.	Увеличение налоговых поступлений; Снижение налоговых правонарушений; Повышение качества и точности налоговой отчетности.
Стратегические инвесторы	Потенциальные финансовые вложения; Поддержка инициатив компании.	Высокая отдача на капитал/инвестиции; Долгосрочный и стабильный рост; Снижение рисков.
Министерство природных ресурсов и экологии РФ	Отсутствие претензий и проверок; Формирование репутации компании.	Эффективное использование недр; Экологическая безопасность.
Региональные органы власти	Отсутствие препятствий развитию организации в регионе; Поддержка инициатив компании.	Рост поступлений в региональный бюджет; Увеличение рабочих мест; Социальные инициативы компании;
Федеральная служба по экологическому надзору	Формирование репутации компании, как содействующей охране окружающей среды.	Экологическая безопасность на производстве; Экологическая ответственность бизнеса.
Крупные международные клиенты и партнеры	Улучшение международного имиджа; Выход на новые рынки сбыта; Участие в проектах.	Взаимовыгодное сотрудничество на привилегированных условиях
Международные экономические и экологические организации	Возможность торговли излишком квот на выбросы парниковых газов.	Снижение выбросов парниковых газов; Участие в процессах по борьбе с потеплением.
Профсоюзы	Благосклонность сотрудников; Рост эффективности труда.	Наличие социальных программ; Безопасность производства.
Поставщики, подрядные организации	Бесперебойность поставок; Рост качества выполняемых работ.	Новые заказы; Партнерские отношения.
Сотрудники компании	Развитие специфического человеческого капитала; Заинтересованность в развитии бизнеса.	Социальный пакет и вознаграждение; Возможность роста и профессионального развития.
Негосударственные природоохранные организации	Формирование благоприятного имиджа компании; Поддержка экологических инициатив компании.	Экологическая ответственность бизнеса; Повышение затрат компании на охрану окружающей среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Благоев Ю.Е. Бизнес и общество: Новая парадигма исследований. Российский журнал менеджмента. 2003, № 2.
2. Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография. С.-Петербург: гос. ун-т, Факультет менеджмента. СПб.: Издат. Дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006.
3. Петров М. А. 2004. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. Вестник СПбГУ. Сер. 8. Вып. 2 (№16)
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Пер. с англ. – М. Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Clarkson M.E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social

- Performance. Academy of Management Review 20 (1), 1995.
6. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. Academy of Management Review 20 (1), 1995.
7. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing: London, 1984.
8. Frooman J. Stakeholder Influence Strategies. The Academy of Management Review, Vol. 24, No 2. Apr., 1999.
9. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Academy of Management Review 22 (4), 1997.
10. Pajunen K., Nasi J. Stakeholder management as a play. Tampere University of Technology. 1996.

11. Pettigrew A. M. Context and action in the transformation of the firm. Journal of Management Studies, 1987.
12. Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press: Stanford, 2002.
13. Rowley T. J. Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences. Academy of Management Review 22 (4), 1997.
14. Thomas Donaldson; Lee E. Preston. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. The Academy of Management Review, Vol. 20, No 1. Jan., 1995.

НГБ