

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономики и финансов

Заведующий кафедрой
канд.экон.наук, доцент
К.А. Захарова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

**КЛЮЧЕВЫЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ:
ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил работу
обучающийся 3 курса
заочной формы обучения

Иванова Полина Павловна

Научный руководитель
канд.экон.наук,
доцент

Гортаева Татьяна Ивановна

Рецензент
Начальник отдела организации
труда и мотивации персонала

Леонова Елена Владимировна

Тюмень
2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КОРПОРАЦИИ.....	8
1.1. СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ.....	8
1.2. КЛАССИФИКАЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ.....	17
ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОМПАНИЙ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ПРИМЕРЕ НЕФТЕГАЗОВОЙ СФЕРЫ.....	34
2.1. АНАЛИЗ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ.....	34
2.2. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	40
2.3. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛЮЧЕВЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.....	56
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.....	65
3.1. АЛГОРИТМ ИДЕНТИФИКАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КОМПАНИИ И ИХ РОЛИ.....	65
3.2. АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ.....	71
3.3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ДЛЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	105

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 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. В диссертационном исследовании зарубежный термин «стейкхолдер» и распространенное в российской практике понятие «заинтересованная сторона» являются синонимами.

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 нефтегазовых предприятий.

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.

Степень разработанности темы исследования. Значительный вклад в формирование, изучение и развитие теории стейкхолдеров внесли зарубежные авторы: Р. Фриман, И. Ансофф, В. Эван и Р. Акоф разработали основную теорию стейкхолдеров, М. Кларксон, Т. Дональдсон, П. Друкер предложили концепцию стейкхолдер-управления, И. Фассин, Р. Митчелл, Л. Спенс и Д. Вуд ввели классификацию и типологию стейкхолдеров и отечественные авторы: Д.А. Аброськин, Е.В. Волостных и А.А. Евтифеева рассмотрели взаимодействие отечественных нефтегазовых компаний со стейкхолдерами, Е.Б. Абросимова и И.М. Седельникова произвели системный анализ стейкхолдеров и их интересов на основе использования в определенной последовательности набора взаимосвязанных инструментов, И.В. Ивашковская предложила новый подход к анализу устойчивости роста компании с учетом возросшей роли ее стейкхолдеров, М.А. Петров изучил возможность и способы применения теории заинтересованных сторон для решения задач в компании, С.А. Попов и Л.Л. Фомина изложили основные положения теории стейкхолдеров и указали связь теории с корпоративной социальной ответственностью, П.С. Щербаченко, Р.В. Моргунова и Н.В. Моргунова рассмотрели процесс управления взаимодействия со стейкхолдерами в российских компаниях, сформулировали принципы и требования к формированию системы управления отношениями со стейкхолдерами, В.А. Маковкина и И.А. Семейкина проанализировали организацию взаимодействия со стейкхолдерами повышение эффективности корпоративного управления.

В области корпоративного управления можно выделить труды следующих российских авторов: А. Асаула, А. Веревошкина, В. Долматовой, Р. Капелюшниковой, Б. Мильнера, В. Окрепилова, А. Радыгина, Н. Рудыка, А.Титова, С. Чмель, Р. Энтова, А. Яковлева. Однако, проанализировав

имеющиеся источники, можно отметить недостаточную степень разработанности данной тематики, связанной с использованием и развитием инструментов оценки эффективности взаимодействия групп стейкхолдеров в российских нефтегазовых компаниях.

Ципес Г.Л. и Шадаева Н.М. рассмотрели подходы к идентификации и классификации заинтересованных сторон, к определению стратегий взаимодействия, к управлению ожиданиями и выстраиванию баланса их интересов. Приводятся также практические рекомендации по проведению анализа заинтересованных сторон с учетом особенностей проектов и сложившихся взаимоотношений стейкхолдеров. Но в работе отсутствует единая концепция как нужно управлять стейкхолдерами и что делать в чрезвычайных ситуациях, если столкнулись с кризисом, психологическим давлением и неопределенностью.

Хорошун Е.А. и Никифорова Л.Е. предложили подход к созданию устойчивых конкурентных преимуществ организации на основе комплементарности ресурсов различных типов стейкхолдеров. В развитие подходов к типизации стейкхолдеров были предложены дополнительные основания их классификации в соответствии с процессным и компетентностным критериями. В статье не проанализировано как в итоге можно управлять ключевыми стейкхолдерами в компании и даны лишь теоретические рекомендации, которые на практике могут оказаться ошибочными.

Целью настоящей работы является разработка системы управления отношениями с заинтересованными сторонами в нефтегазовой отрасли. В соответствии с целью исследования поставлены следующие задачи:

- изучить сущность стейкхолдеров, сходства и различия с заинтересованными сторонами;
- систематизировать и расширить определение, классификацию для российских нефтегазовых компаний;

- исследовать сущность и основные подходы к управлению стейкхолдерами;
- проанализировать особенности взаимоотношения стейкхолдеров в нефтегазовых компаниях;
- исследовать практику управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами в нефтегазовой отрасли;
- проанализировать механизм управления нефтегазовых компаний со стейкхолдерами, систематизировать инструменты взаимодействия;
- провести анализ и выявить проблемы управления стейкхолдерами компании в нефтегазовой сфере;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса управления стейкхолдерами;
- рассчитать экономический эффект от апробации механизма управления на нефтегазовом предприятии.

Объектом исследования выступают российские нефтегазовые компании. Предметом исследования выступает система управления отношениями с заинтересованными сторонами.

Методология и методы исследования. В процессе исследования методологией послужили концепции, подходы, методики управленческих дисциплин: теории менеджмента, экономики предпринимательства, экономической теории, теории корпоративного управления, стратегического менеджмента, корпоративной социальной ответственности, теории заинтересованных сторон. В качестве методов исследования в данной диссертационной работе использовались метод экспертной оценки, анализа и синтеза, сравнения, опросный метод и другие.

В диссертационном исследовании, на основе проанализированных работ деятелей, получены следующие научные результаты, содержащие элементы научной новизны:

1. Дополнены и уточнены понятия «стейкхолдер», «механизм управления стейкхолдерами», разработан авторский механизм управления стейкхолдерами для нефтегазовой отрасли;
2. Разработаны этапы управления стейкхолдерами в нефтегазовых компаниях;
3. Составлена матрица уровня поведения стейкхолдеров в нефтегазовой сфере;
4. Расширена классификация стейкхолдеров.

Информационно-эмпирическая база исследования представлена данными материалами научнопрактических конференций, материалами статей и докладов российских и зарубежных ученых-экономистов, законодательными актами и нормативными документами. Исследование проводилось на базе ООО «РН-Уватнефтегаз», ПАО «Варьёганнефтегаз», АО «Нижневартовское нефтегазодобывающее предприятие».

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования полученных результатов исследования, как внутренними экспертными группами нефтегазовых компаний, так и внешними стейкхолдерами, возможности реализации предлагаемого механизма, стратегий и инструментов взаимодействия, рекомендаций по идентификации ключевых стейкхолдеров. Возможность использования руководителями высшего звена нефтегазовых компаний. Значительные части разделов и положений диссертации доведены до стадии, обеспечивающей возможность их непосредственного использования в практической деятельности при работе нефтегазовых компаний.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КОРПОРАЦИИ

1.1. СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

На сегодняшний день, чтобы выжить в постоянно меняющейся среде, компаниям необходимо быстро и точно реагировать на все происходящие и внешние и внутренние изменения, которые оказывают воздействие на успех бизнеса. Теория заинтересованных сторон, как стратегический подход управления, дает возможность компаниям и ее менеджерам понимать и управлять этими изменениями, затрагивающими не только внутреннюю среду организации, но и внешнее бизнес-окружение. Теория стейкхолдеров уже получила большое распространение в настоящее время, несмотря на то, что начала развиваться относительно недавно.

Стейкхолдер (stakeholder) - понятие, которое описывает человека, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль компании и процессы в ней. [Измайлова, с. 48].

В отечественной научной и деловой литературе, термин «стейкхолдер» часто трактуют как «заинтересованная сторона».

Стейкхолдер и заинтересованная сторона - тождественны эти понятия или нет. Два английских слова shareholder и stakeholder близки по звучанию и так близки по написанию. При столь большом «внешнем сходстве» эти слова ассоциировались с двумя конкурирующими, если не противостоящими, мировыми концепциями корпоративного управления.

Shareholder [share - доля, holder - владелец, держатель] означает просто акционер, т.е. владелец доли в бизнесе, определяемой стоимостью акций фирмы, находящихся в собственности данного лица. [Измайлова, с. 49].

Американская концепция корпоративного управления ставит акционера - собственника во главе угла. Смысл существования компании в теории - есть извлечение прибылей для акционеров. Тогда в бизнес придут деньги новых акционеров, компания сможет заработать новые прибыли и т.д. - великая

американская мечта в действии. [Теоретические проблемы и практика исследования моделей корпоративного управления].

Stakeholder на русский язык переводится как заинтересованная сторона. Однако, нейтральное русское клише «заинтересованная сторона» не полностью передаёт суть английского оригинала. Stake - ставка, stakeholder - тот, кто сделал ставку на бизнес, держатель интереса в фирме. Форма ставки может быть разной, но во всех случаях речь идет о ставках, которыми заинтересованные стороны не склонны поступаться, напротив, они склонны реализовать свои интересы в максимальной форме. Конечно, акционеры - заинтересованная сторона. Однако, в японской концепции корпоративного управления акционеры - одна из многих заинтересованных сторон, включающих также работников компании, потребителей, поставщиков, кредиторов, и общество. [Измайлова, с. 50].

Различия в подходах вызывали дискуссии в экспертной среде. В частности, таковые имели место при подготовке принципов корпоративного управления ОЭСР в редакции 2004 года. Были сторонники того, чтобы полностью заменить shareholders на stakeholders. Компромисс, однако, был выстроен в формате «акционеры и другие заинтересованные стороны». Однако, в 2015 году был разработан и введён ГОСТ ISO/IEC/IEEE 15288:2015, ISO/IEC 29148:2011 в котором дано определение - стейкхолдер, также заинтересованная сторона, причастная сторона, участник работ, роль в проекте - лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям. [Измайлова, с. 50]. Таким образом, государственный стандарт поставил знак тождества у этих двух понятий и позволяет использовать оба термина на выбор.

Теория стейкхолдеров является одним из важнейших направлений в современной экономике. Любая организация в процессе своей деятельности взаимодействует тем или иным образом со стейкхолдерами, которые могут оказать влияние на достижение целей деятельности организации или быть подвержены влиянию со стороны организации. Ими могут быть группы или

отдельные лица. Если бизнес стремится к достижению успешных результатов, как текущих, так и перспективных, то ему необходимо принимать во внимание интересы окружающих его стейкхолдеров.

Теория заинтересованных сторон начала формироваться в 1960-х годах в сфере бизнеса. Согласно данной теории компания является частью среды, в которой она существует и системой, способной влиять и быть подверженной влиянию со стороны других участников окружающей среды - стейкхолдеров: покупателей, поставщиков, общества, акционеров, инвесторов, работников и других категорий заинтересованных сторон. Согласно исследованиям Чарльза Фонтейна, Энтони Хаармана и Стефана Шмида попытки выделить основные группы стейкхолдеров начались гораздо раньше. [Инновационные цифровые решения для фарм. маркетинга: Применение теории стейкхолдеров при продвижении проектов в интернете].

Исследователь Додд утверждал, что компания General Electric уже в 1932 году определила четыре основные группы стейкхолдеров: акционеров, работников, покупателей и общество в целом. Компания Johnson&Johnson, как отмечается в обзоре, еще в 1947 году рассматривала покупателей, работников и менеджеров. В 1950 году компания Sears называла «четыре части любого бизнеса в соответствии с их важностью: покупателей, работников, сообщество и акционеров». Таким образом, попытки выделить заинтересованные стороны предпринимались различными компаниями, но на концептуальном уровне так и не были определены. В середине 1970-х годов Расселом Акоффом проводились исследования в области теории стейкхолдеров; в качестве основных групп стейкхолдеров он выделял поставщиков, покупателей, работников, инвесторов, кредиторов, государство и будущие поколения. Р. Акофф считал организацию открытой системой, способной решить социальные проблемы с помощью эффективного взаимодействия со стейкхолдерами и полагал, что интересы будущих поколений должны учитываться менеджерами при принятии решений. Но с развитием экономических наук и организаций в целом количество

заинтересованных сторон увеличивалось и такого деления на группы, как предлагал Р. Акофф, было недостаточно. [Попов, с. 62].

Термин «стейкхолдер» впервые появился в литературе по менеджменту в 1963 году и был предложен группой исследователей Stanford Research Institute. Он применялся для обобщения понятия «акционер» как единственной группы, перед которой должны быть ответственны менеджеры. Изначально в научной литературе стейкхолдеры воспринимались как «группы, без поддержки которых организация перестала бы существовать» и включала акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, кредиторов и общество. Исследователи утверждали, что без понимания менеджерами интересов и проблем стейкхолдеров, они не смогут сформулировать цели корпорации, которые необходимо достигать для выживания и развития бизнеса. В дальнейшем понятие «стейкхолдер» было расширено. К стейкхолдерам группа ученых Стэнфордского исследовательского института отнесла органы власти, местные сообщества, СМИ, общество в целом и пр. [Петров, с. 33].

Теория стейкхолдеров в том виде, в каком она представлена в настоящее время была предложена американским ученым и экономистом Эдвардом Фрименом в работе «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» в 1984 году и получила широкое распространение в середине 90-х годов. В своей работе он описывает процесс формирования корпоративной стратегии с участием в этом процессе заинтересованных сторон (вместо иностранного термина «стейкхолдеры» в отечественной литературе часто применяется другое название - «заинтересованные стороны»).

Эдвард Фримен дает определение термину «стейкхолдеры», считая, что стейкхолдерами являются «лица или группы лиц, оказывающие влияние на деятельность компании, и в свою очередь, подверженные влиянию с ее стороны». В качестве стейкхолдеров он рассматривает внутреннее окружение: работники, собственники, покупатели, поставщики; и внешнее окружение: органы государственной власти, конкуренты, общества по защите прав потребителей, по защите окружающей среды, группы специального интереса,

СМИ. По мнению автора, теория стейкхолдеров - это концепция о том, как бизнес работает в действительности». Для достижения успешной деятельности любой бизнес должен создавать какие-либо ценности для покупателей, поставщиков, работников, сообщества и кредиторов, акционеров, инвесторов, банков и других групп и физических лиц. Нельзя рассматривать каждого стейкхолдера и его влияние изолированно; следует оценивать интересы всех заинтересованных сторон. Взаимодействие менеджеров или предпринимателей с окружающими стейкхолдерами нацелено на достижение эффективности деятельности в процессе удовлетворения своих интересов и ожиданий заинтересованных сторон. [Петров, с. 34].

Стоит отметить, что Э. Фримен подразделял стейкхолдеров всего на две группы: внутренних и внешних по отношению к организации. По нашему мнению, покупатели и поставщики относятся скорее к внешним стейкхолдерам, так как не являются частью организации и, как правило, требуют от организации удовлетворения своих требований в отношении продукции компании, ее деятельности в целом и могут ставить свои условия при взаимодействии. Такое явление, как «рыночная власть поставщиков» заключается в уверенности поставщиков сырья или продукции на рынке до такой степени, что они сами способны выбирать клиентов для сотрудничества, тем самым, диктуя условия и влияя на деятельность компании. Однако практика показала, что классификации стейкхолдеров на две группы недостаточно и в дальнейшем данная классификация была дополнена другими исследователями. [Ткаченко, с. 205].

В своей работе Э. Фримен в рамках исследования взаимоотношений со стейкхолдерами отмечает работу И. Ансоффа «Корпоративная стратегия», в которой рассматривается концепция сбалансированности требований различных стейкхолдеров с целями организации. Для успешного функционирования организациям автор рекомендует проводить анализ и осуществлять мероприятия по развитию взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами. Заинтересованными сторонами в данном контексте

рассматриваются руководители, работники, акционеры, поставщики, продавцы. Автором выделяются два основных направления: взаимодействие с партнерами по бизнесу, подразумевающее совместное планирование деятельности; и сотрудничество множества стейкхолдеров, в частности, при планировании труда, управлении качеством жизни. Последнее направление касается корпоративной социальной ответственности, концепция заинтересованных сторон при этом обращена к социальным группам стейкхолдеров. [Ткаченко, с. 206].

Основная идея концепции состоит в том, что компания, выстраивая устойчивые взаимовыгодные отношения с группами заинтересованных сторон, достигает поставленных целей, эффективности и прибыльности деятельности, целей своего стратегического развития. В настоящее время все более актуальными понятиями в рамках корпоративного взаимодействия становятся «уровень благосостояния работников», «взаимодействие со стейкхолдерами по методу партнерства», «защита окружающей среды» и прочее. Таким образом, в основе теории стейкхолдеров, нашедшей свое отражение в работах вышеперечисленных авторов, лежит идея о том, что для достижения целей стратегического развития и повышения устойчивой репутации, организации необходимо принимать во внимание не только интересы и потребности собственников, но и других стейкхолдеров, выделяемых авторами. В общемировой практике к стейкхолдерам фирмы относят следующие группы лиц: поставщиков, конечных покупателей товара, посредников, инвесторов, работников и учредителей компании, что показано в рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Основные стейкхолдеры фирмы

Источник: [составлено автором].

Поставщики фирмы являются стейкхолдерами, так как влияют на стоимость сырья, на сроки и условия поставки, что напрямую связано с издержками компании. Посредники фирмы относятся к стейкхолдерам, так как могут влиять на воспринимаемое качество и объем продаж товара (розничные торговые сети, выставяющие товар на невыгодных местах продаж) или на затраты компании (исследовательские и рекламные агентства).

Конечные покупатели являются внешними стейкхолдерами так как представляют спрос на продукт, выдвигают определенные требования к свойствам и качеству товаров компании, а значит также влияют на уровень себестоимости товара и издержки фирмы. У покупателей может измениться уровень дохода или численность, что может привести к снижению спроса на товар. Инвесторы и учредители компании являются стейкхолдерами, так как напрямую принимают решения, связанные с выбором стратегии ведения бизнес отрасли, согласовывают бюджет на продвижение и развитие товара, и влияют на прибыль компании. Персонал является внутренним стейкхолдером и влияет на скорость и качество выполнения работ по созданию продуктов и развитию компании в отрасли. [Как работать со стейкхолдерами].

Из всего этого можно сделать выводы, что выявлять и работать со стейкхолдерами нужно для того:

- чтобы избежать проблем, близких и далеких;
- чтобы знать, на кого сделать ставку в развитии проекта;
- чтобы знать, где «подстелить соломки»;
- чтобы иметь список людей, к которым стоит обращаться в случае атаки со стороны могущественных «противников» проекта;
- чтобы иметь кадровый резерв из лояльной группы.

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. 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. [Ципес, с. 218].

Подобная тенденция отражается и в теории заинтересованных сторон. М. Скиарелли и М. Тани представили концепцию сетевого подхода на рисунке 1.2. к управлению заинтересованными сторонами, в ходе которой были выработаны четыре основных подхода к созданию сетевого управления заинтересованными сторонами:

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

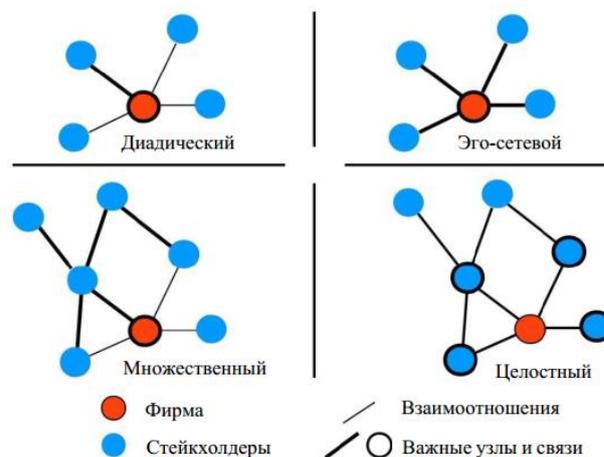


Рис. 1.2. Сетевые подходы к управлению заинтересованными сторонами

Источник: [Лебедев, с. 96].

Диадический подход состоит в оценке важности каждой заинтересованной стороны, выбору одной или нескольких, как наиболее важных, и акценту работы 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. [Лебедев, с. 97].

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 стейкхолдерами и фирмой, так как общая стратегия «сглаживает углы» и старается отвечать всем стейкхолдерам сразу. Основные недостатки данного подхода заключаются в его сложности и относительной невозможности, так как довольно часто, интересы некоторых стейкхолдеров прямо противоречат друг другу. Множественный подход идет дальше и рассматривает не только единичные заинтересованные стороны, но и их взаимосвязи с другими заинтересованными сторонами. [Лебедев, с. 97].

Целостный подход в отличие от множественного направлен на холистический вид сети стейкхолдеров и ставит во главу угла структуру самой сети, а не «запросы» от стейкхолдеров. [Кто такие стейкхолдеры и как ими эффективно управлять].

В первую очередь, целостный подход создает внешнюю межфирменную среду из стейкхолдеров, затем, устанавливает связи между всеми стейкхолдерами, а не только основными. Благодаря полноценной картине карты стейкхолдеров, компания может вырабатывать единую стратегию поведения, не отвечая на каждый «запрос» первостепенных или

второстепенных стейкхолдеров, что упрощает коммуникации и снижает затраты на управление ими. [Лебедев, с. 98].

Таким образом, в России стейкхолдеры, как понятие, новое и еще до конца не изученное. Можно выделить, что внешние и внутренние стейкхолдеры требуют разного подхода и данная тема еще до конца не изучена в современных реалиях.

1.2. КЛАССИФИКАЦИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

В книге Нила Рэхема «Стратегия работы с клиентами в больших продажах» говорится, что в крупной организации за простым словом «клиент» могут скрываться самые разные стейкхолдеры - и со всеми ними нужно работать по-разному. Например, внутри этой нефтегазовой компании обнаруживается много разных стейкхолдеров - и генеральный директор, и менеджер, и главный айтишник, и бурильщики, и операторы, и акционеры. Для каждого из них нужно уметь отвечать на разные вопросы, подавать материал на разном уровне детальности. [Харин, с. 105].

Анализ литературы позволил выявить отсутствие единства взглядов на состав стейкхолдеров и провести систематизацию классификации. Дж. Харрисон и К. Джон разделяли стейкхолдеров по их расположению на три окружения, представленные на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Организация и ее основные стейкхолдеры

Источник: [Ивашковская, с. 16].

Широкое окружение: социокультурные силы (общество), технологическое изменение (технологии), глобальные экономические силы (экономика) и глобальные политические и юридические силы (политика) формирует контекст, в котором существует компания и ее операционное окружение. Компания имеет небольшое или незначительное влияние на компоненты широкого окружения. Операционное окружение состоит из внешних стейкхолдеров, которые влияют на компанию и на которых влияет компания. Организация на такое окружение может оказать лишь небольшое влияние. И наконец, внутреннее окружение организации включает стейкхолдеров с формальными связями с компанией. [Социокультурные факторы инновационного развития и имплементации реформ].

В модели процесса стратегического управления Дж. Харрисона и К. Джона ресурсный подход - это инструмент помощи менеджерам в определении того, как взаимоотношения с внутренними стейкхолдерами могут использоваться для создания конкурентного преимущества компании. По этой схеме также можно увидеть необходимость и возможность налаживания связей со стейкхолдерами. [Ивашковская, с. 17].

Дж. Харрисон и К. Джон также использовали теорию организации и индустриальную организационную экономику, чтобы решить задачу приоритетности и управления стейкхолдерами как части процесса стратегического управления. Они утверждали, что приоритет должен быть отдан внешним стейкхолдерам, что связано с их способностью влиять на нестабильное окружение с которым сталкивается компания и ее менеджеры. Функция менеджеров состоит в экономическом и политическом управлении так же, как и стратегическом выборе. Более того, они отметили 2 основных положения для управления стейкхолдерами: промежуточное преобразование и налаживание контактов. Промежуточное преобразование - это слабое взаимодействие управленческого подхода теории стейкхолдеров с целью ограничения последствий влияния стейкхолдеров на компанию. Оно включает в себя мониторинговые действия, такие как исследование рынка, общественных

отношений и планирование. С другой стороны, налаживание контактов больше подходит для высокоприоритетных стейкхолдеров из-за их потенциального влияния на нестабильность функционирования организации. Оно включает образование долгосрочных межорганизационных отношений, таких как совместные венчурные предприятия, альянсы и стратегические партнерства. Этот подход признает общие цели, низкие организационные барьеры и строится на взаимозависимости среди стейкхолдеров. [Ивашковская, с. 16].

Среди исследователей отсутствует единство мнений о том, кем же является стейкхолдер для организации: партнером или конкурентом. Это, в первую очередь, зависит от интересов стейкхолдеров в отношении рассматриваемой компании и от того, каким образом стейкхолдер может повлиять на компанию: позитивно или негативно. В целях определения ключевых стейкхолдеров могут быть выделены четыре группы стейкхолдеров в соответствии с их поведением в отношении компании (позитивным или негативным): стейкхолдеры завышенного ожидания, отстраненные, сотрудничающие (благоприятно настроенные) и негативно настроенные стейкхолдеры. Отстраненные стейкхолдеры не принимают участие в реализации какого-либо проекта организацией, но они могут оказаться самыми важными, поскольку могут появиться в самом конце проекта и повлиять на результат его реализации. Стейкхолдеры завышенного ожидания не могут определиться с тем, чего они действительно хотят от взаимодействия с компаниями. Сотрудничающие стейкхолдеры, как правило, облегчают работу компании, так как они позитивно настроены в отношении деятельности компании и им важно участвовать в процессе принятия решений.

Основой классификации стейкхолдеров, являются их интересы. Разделение интересов стейкхолдеров на определенные направления позволяет понять целостную картину взаимоотношений корпорации со стейкхолдерами и выявить, в случае необходимости, конфликт интересов в той или иной сфере. Без учета интересов стейкхолдеров, связанных с деятельностью организации, крайне сложно реализовать стратегические решения. Такие отношения со

стейкхолдерами являются неэффективными для организации, что в конечном итоге, может сказаться на результативности деятельности самой организации и на ее развитии.

Для определения ключевых стейкхолдеров, как правило, применяется модель Р. Митчелла. В основе выделения групп стейкхолдеров в данной модели лежат показатели власти, законности и срочности требований стейкхолдеров. Наиболее значимые стейкхолдеры будут иметь все три характеристики. Модель Р. Митчелла наглядно представлена на рисунке 1.4.

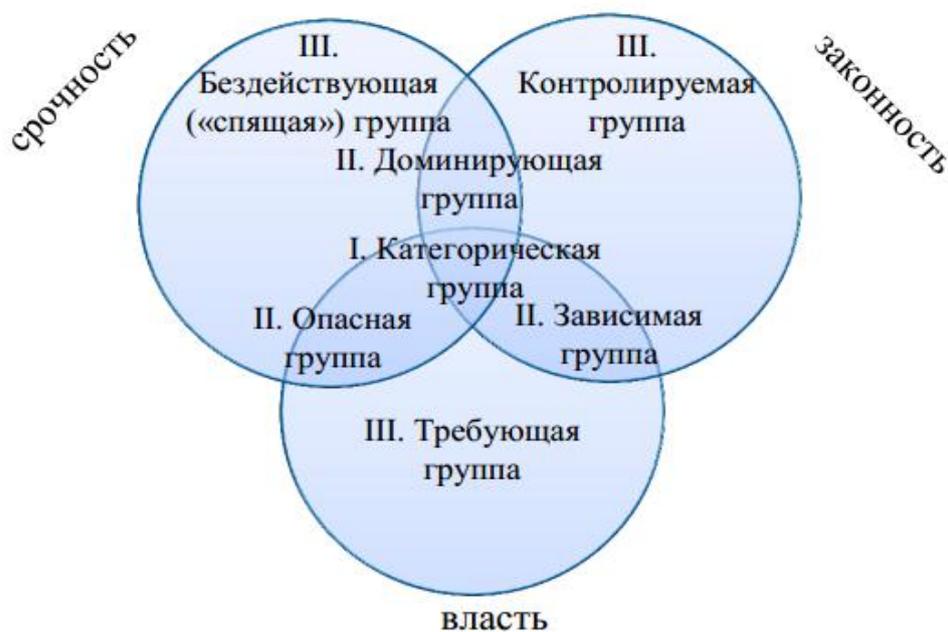


Рис. 1.4. Модель Р.Митчелла по определению важности стейкхолдеров
Источник: [Попов, с. 61].

Как видно из рисунка, ключевыми стейкхолдерами являются «категорическая группа» (интересы обладают характеристиками срочности, власти и законности); «опасная группа» (власть и срочность требований), «зависимая группа» (законность и власть) и «доминирующая группа» (законность и срочность интересов).

Иную классификацию стейкхолдеров предлагают Г. Ньюболд и Г. Луффман. Они выделяют четыре группы стейкхолдеров:

- группа стейкхолдеров, финансирующих организацию;
- менеджмент, руководящий организацией;

- основные работники;
экономические партнеры. Источник: [Попов, с. 62].

М. Кларксон подразделял заинтересованные стороны на две группы: первичные стейкхолдеры (без взаимодействия с которыми организация не сможет существовать): акционеры и инвесторы, покупатели, поставщики, сотрудники компании и публичные заинтересованные стороны (органы государственной власти, местные администрации) и вторичные: группы по интересам, средства массовой информации и другие, не обязательные стейкхолдеры. [Тамбовцев, с. 23].

М. Родригес, Дж. Ричарт и П. Санчез в исследовательской статье об устойчивом развитии компании предлагают рассматривать стейкхолдеров в непрерывной взаимосвязи друг с другом, выделяя три ключевые группы:

- субстанциональные, к которым относятся акционеры и инвесторы, работники и стратегические партнеры; от данной группы стейкхолдеров зависит само существование организации;
- контрактные, включающие поставщиков и субподрядчиков, покупателей и финансовые институты; данная группа стейкхолдеров имеет договорные отношения с компанией;
- контекстуальные - государственная администрация, местное сообщество, государство, общественные организации, а также, лица, формирующие общественное мнение; данная группа стейкхолдеров играет фундаментальную роль в поддержке функционирования компании (в частности, выдача разрешительных лицензий, финансирование и другое). [Тамбовцев, с. 234].

Г. Даулинг в своем труде «Репутация фирмы» предложил классифицировать стейкхолдеров на четыре целевые группы:

- уполномочивающие стейкхолдеры (государственные органы, акционеры компании, совет директоров) - стейкхолдеры, определяющие нормативные основы функционирования компании;

- текущие стейкхолдеры (сотрудники, поставщики, организации сервисного характера) - стейкхолдеры, оказывающие влияние на текущую деятельность компании;
- диффузные стейкхолдеры (СМИ, группы особого интереса, местное сообщество, НКО) – стейкхолдеры, отстаивающие общественные права граждан, выступающие за экологическую и социальную безопасность общества; если компания обладает положительной репутацией стейкхолдеры, как правило, занимают лишь наблюдательное положение и не выступают против компании;
- потребители (выделяются в отдельную группу). [Тамбовцев, с. 25].

И. Фассин предложил классификацию стейкхолдеров на три группы:

1. реальные - собственники, сотрудники, покупатели и местные сообщества);
2. наблюдатели - профсоюзные организации, общественные организации и другие организации и лица, не имеющие непосредственного интереса в отношении компании, но осуществляющие мониторинг за деятельностью компании и выступающие защитниками интересов заинтересованных сторон;
3. хранители интереса - государство, СМИ, прочие регулирующие и контролирующие органы. [Тамбовцев, с. 26].

Но тем не менее, как отмечают авторы, отнесение того или иного стейкхолдера к одной из вышеперечисленных групп зависит от конкретного случая: например, важный клиент может относиться к субстанциональным стейкхолдерам, поскольку от его заказов будет зависеть существование компании. Такая классификация, по их мнению, поможет руководству компании понимать значимость стейкхолдеров и определять характер взаимоотношений с ними.

Представителями исследовательской и консалтинговой компании Professional Academy стейкхолдеры классифицируются на три группы:

- внутренние стейкхолдеры - работники, менеджмент;
- операционные стейкхолдеры - дистрибьютеры, акционеры, поставщики, покупатели, кредиторы, посредники;
- внешние стейкхолдеры - государство, пресса/СМИ, группы давления, местные сообщества, профессиональные объединения, общество в целом. [Измайлова, с. 50].

Анализ иностранной литературы показал, что теория заинтересованных сторон активно развивается, предложенные авторами классификации учитывают особенности функционирования зарубежных предприятий.

Анализ российских источников позволяет отметить, что классификация стейкхолдеров на внутренних и внешних является преобладающей. Научная школа Финансового университета, в частности, И. Беляева, М. Эскиндаров к внутренним заинтересованным сторонам относят работников, менеджеров и акционеров компании; к внешним - поставщиков, покупателей, кредиторов, инвесторов, местные сообщества, государственные органы, общественные организации и профсоюзы.

Н. Андросенко подразделяет стейкхолдеров по принадлежности рынку: стейкхолдеры рынка капитала (акционеры и кредиторы), товарного рынка (покупатели, поставщики, органы государственной власти, профсоюзные организации) и организационные стейкхолдеры (сотрудники, менеджмент). Стейкхолдеры рынка капитала заинтересованы в получении дохода от вложенного капитала и получении дивидендов/процентов от своих вложений. В интересах стейкхолдеров товарного рынка развитие компании, повышение качества, инвестиции. Организационные стейкхолдеры являются внутренней средой компании и оказывают влияние на ее функционирование. [Ципес, с. 220].

Российский экономист Г. Константинов выделяет несколько крупных групп стейкхолдеров в зависимости от интересов:

- группа, имеющая финансовые интересы и ресурсы, то есть поставщики финансов для компании - акционеры, инвесторы, кредитные организации. Портфельный инвестор стремится к краткосрочной перспективе получить выгоду - ему интересен быстрый рост стоимости компании; стратегический инвестор ждет получения результатов деятельности организации в долгосрочной перспективе. Есть и потенциальные инвесторы, которые постоянно анализируют рынок и в случае, например, падения стоимости акций компании, могут заинтересоваться их приобретением. Собственники, как правило, могут стремиться к расширению бизнеса и его влиянию на рынке, к постоянному получению дохода от деятельности компании, получению дивидендов от владения и так далее. Стейкхолдеры «финансовой области» имеют большое влияние на решения компании в стратегическом аспекте, так как способы этого влияния могут быть прописаны в уставе компании или законодательстве;

- менеджмент компании - должен своевременно и профессионально принимать стратегические решения, разрабатывать эффективную систему управления;

- работники компании - заинтересованы в достойной оплате своего труда, сохранении за ними рабочего места, получении опыта и навыков и др.;

- интеллектуальный капитал - получение опыта, совершенствование своих знаний и увеличение сложности задач, развитие и получение хороших должностных позиций;

- социальные группы внутри и вне организации. Эта сфера интересов включает профсоюзные объединения в компании, например, ассоциация бухгалтеров. Сюда относятся и другие социальные сообщества общества в целом, так как компания - это открытая система, функционирующая в обществе. [Ткаченко, с. 208].

В работе Л. Никитиной в контексте социально ответственного поведения компании рассматривается классификация стейкхолдеров по семи различным признакам, в том числе, и деление на внутренних и внешних стейкхолдеров:

1. по институциональной форме - физические и юридические лица реального сектора экономики, кредитные организации, государственные органы и органы местного самоуправления, НКО;
2. по характеру взаимодействия выделяются собственники, сотрудники и менеджеры, органы государственной власти, потребители, кредиторы, местное сообщество;
3. по степени влияния на компанию - ближние и дальние;
4. по степени влияния на социальную деятельность - основные и второстепенные;
5. по степени личного участия в реализации социальных программ компании - активные и пассивные;
6. по принадлежности к компании традиционно выделяются внутренние и внешние;
7. по выполняемым функциям в области КСО - финансирующие такую деятельность, участвующие в реализации КСО, осуществляющие непосредственное производство продукции компании, пользователи продукции и услуг компании и те, кто предоставляет материалы и услуги. [Шаховой, с. 9].

В диссертационной работе Б. Якубова предложена авторская классификация заинтересованных сторон в зависимости от влияния, которое они оказывают на целевую функцию предприятия:

- нормативные группы стейкхолдеров (органы государственной власти, отраслевые ассоциации, трехсторонние комиссии, профессиональные объединения) - устанавливают правила и ориентиры (требования, нормы деловой этики и пр.), осуществляют законодательное регулирование и контроль в области деятельности компании;
- группа потребителей - оказывают прямое влияние на компанию;

- функциональные группы (акционеры, собственники, топ-менеджмент, менеджеры, сотрудники, инвесторы, кредиторы, конкуренты, поставщики, посредники, сервисные организации и дилеры) - оказывают влияние на стратегию и развитие компании, скорость производства, качество продукции, инвестиции, затраты на материалы, объем продаж и другие функции компании;
- диффузные группы (СМИ, некоммерческие организации, группы особых интересов, например, друзья потребителей) - влияют на общественное мнение о компании. [Харин, с. 106].

По мнению О. Зильберштейна, К. Невструева, Д. Семенюк, Т. Шкляр к внутренним стейкхолдерам, влияющим напрямую на стратегическую и операционную деятельность компании относятся: члены совета директоров, работники компании, включая топ-менеджмент, менеджеров, сотрудников, служащих; инвесторы – имеющие доли в бизнесе; поставщики - субподрядчики, аутсорсинг, консультационные услуги; деловые партнеры - по НИОКР; университеты и научное сообщество - включает практикантов и стажеров компании, научных работников и аспирантов.

К внешним стейкхолдерам, воздействующим косвенно на операционную деятельность организации, но напрямую влияющих на стратегическую составляющую относятся:

- сотрудники - потенциальные сотрудники;
- инвесторы - кредитные организации, менеджеры, аналитики рейтинговые агентства;
- клиенты - конечные потребители, посредники;
- конкуренты - в том числе, производители товаров-заменителей;
- правительство и регулирующие органы - органы государственного регулирования и контроля, министерства, ведомства;
- деловые партнеры - университеты, лицензиаты;

- местные сообщества - местное самоуправление, благотворительные организации, соседи;
- университеты и научное сообщество - исследовательские центры, педагогические и научные сотрудники;
- СМИ - средства массовой информации; неправительственные организации и группы давления - организации разной направленности: по охране окружающей среды, по защите прав человека и др. [Измайлова, с. 51].

Результаты систематизации существующих классификаций заинтересованных сторон по различным критериям представлены в таблице 1.

Таблица 1

Систематизация классификаций стейкхолдеров

Автор	Группы стейкхолдеров
Критерий - Заинтересованные стороны по отношению к компании (по месту в окружении)	
Э. Фримен (1984)	- внешнее окружение: органы государственной власти, конкуренты, общества по защите прав потребителей, общества по защите окружающей среды, группы специального интереса, СМИ; - внутреннее окружение: работники, собственники, покупатели, поставщики.
М. Кларксон (1995)	- первичные: акционеры и инвесторы, покупатели, поставщики, сотрудники и публичные стейкхолдеры; - вторичные: группы по интересам, СМИ и др.
Критерий - Заинтересованные стороны по отношению к компании (по месту в окружении)	
Дж. Харрисон, К. Джон (1998)	- широкое окружение: общество, технологии, экономика и политика; - внешние стейкхолдеры: поставщики, органы государственной власти и администрации, покупатели, группы активистов, местные сообщества, финансовые посредники, конкуренты, профсоюзы; - внутренние стейкхолдеры: собственники, управленцы, работники.

<p>О.Зильберштейн, К. Невструев, Д. Семенюк, Т. Шкляр (2016)</p>	<p>- внутренние: члены совета директоров, работники компании, инвесторы с долями в бизнесе, поставщики, деловые партнеры по НИОКР, практиканты, научные работники;</p> <p>- внешние: потенциальные сотрудники, инвесторы, клиенты, конкуренты, правительство и регулирующие органы, деловые партнеры, местные сообщества, университеты и научное сообщество, СМИ, неправительственные организации и группы давления.</p>
<p>Cambridge Professional Academy Ltd. (2016)</p>	<p>- внутренние: работники, менеджмент;</p> <p>- операционные: дистрибьютеры, акционеры, поставщики, покупатели, кредиторы, посредники;</p> <p>- внешние: государство, пресса/СМИ, группы давления, местные сообщества, профессиональные объединения, общество в целом.</p>

Продолжение таблицы 1

Автор	Группы стейкхолдеров
Критерий 2 - По функции стейкхолдеров в отношении компании	
<p>Г. Ньюболд, Г. Луффман (1989)</p>	<p>- группа стейкхолдеров, финансирующая организацию: акционеры, инвесторы, кредитные организации;</p> <p>- менеджмент, руководящий организацией;</p> <p>- основные работники;</p> <p>- экономические партнеры: поставщики, покупатели.</p>
<p>Г. Даулинг (2003)</p>	<p>- уполномочивающие: государственные органы, акционеры, совет директоров;</p> <p>- текущие: сотрудники, поставщики, организации сервисного характера;</p> <p>- диффузные: СМИ, группы особого интереса, местное сообщество, некоммерческие организации; - потребители.</p>
<p>Н. Андросенко (2007)</p>	<p>- стейкхолдеры рынка капитала: акционеры, кредиторы;</p> <p>- товарного рынка: покупатели, поставщики, органы государственной власти, профсоюзные организации;</p> <p>- организационные стейкхолдеры: сотрудники, менеджмент.</p>

Г. Константинов (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - финансирующие: акционеры, инвесторы, кредитные организации; - менеджмент; - работники; - научные организации, высшие учебные заведения; - социальные группы внутри и вне организации: профсоюзы, общественные организации, местные сообщества.
Л. Никитина (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - финансирующие деятельность в области КСО: акционеры, партнеры; - участвующие в реализации КСО: менеджеры, партнеры, НКО; - осуществляющие производство продукции компании: работники; - пользователи продукции и услуг компании: потребители; - те, кто предоставляют материалы и услуги: поставщики.
Критерий 3 - По степени заинтересованности стейкхолдеров, власти, законности интересов	

Продолжение таблицы 1

Автор	Группы стейкхолдеров
И. Фассин (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - реальные: собственники, сотрудники, покупатели, местные сообщества; - наблюдатели: профсоюзы, общественные и прочие организации, осуществляющие мониторинг деятельности компании и выступающие защитниками интересов стейкхолдеров; - хранители интереса: государство, СМИ, прочие регулирующие и контролирующие органы.
Р. Митчелл (1997)	- категорическая, опасная, зависимая, доминирующая, бездействующая, контролируемая, требующая группы.
Критерий 4 - По основанию влияния стейкхолдеров на компанию	
М. Родригес, Дж. Ричарт, П. Санчез (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - субстанциональные: акционеры, инвесторы, работники, стратегические партнеры; - контрактные: поставщики, субподрядчики, покупатели, финансовые институты; - контекстуальные: государство и администрации, местное сообщество, общественные организации; лица, формирующие общественное мнение.
Б. Якубов	- нормативные группы: органы государственной власти, отраслевые

(2014)	ассоциации, трехсторонние комиссии, профессиональные объединения; - потребители; - функциональные группы: акционеры, собственники, топ-менеджмент, менеджеры, сотрудники, инвесторы, кредиторы, конкуренты, поставщики, посредники, сервисные организации и дилеры; - диффузные группы: СМИ, некоммерческие организации, группы особого интереса.
--------	--

Источник: [составлено автором].

Стейкхолдеры крупных нефтегазовых компаний, должны включать отдельную группу в виде дочерних и зависимых обществ. Дочерние и зависимые общества составляют внутренний потенциал корпорации. Кроме того, в зависимости от специфики деятельности компаний и территорий присутствия компания может взаимодействовать с прочими стейкхолдерами - специфическими группами заинтересованных сторон. Например, к специфической группе можно отнести группу «Коренные и малочисленные народы Севера, Сибири и Дальнего востока», поскольку деятельность в нефтегазовой и энергетической отрасли, затрагивает права данных народов.

Дополненная классификация стейкхолдеров крупной корпорации может иметь следующий вид:

1) внутренние или внутригрупповые стратегические стейкхолдеры (определяющие и влияющие на стратегическую и оперативную деятельность):

- акционеры/собственники компании;
- менеджмент, как управляющей компании, так и дочерних и зависимых обществ (при наличии);
- сотрудники всех категорий персонала: основные производственные рабочие, инженеры, служащие, непроизводственные рабочие, руководители и специалисты - все сотрудники (при рассмотрении холдинга – сотрудники управляющей компании, дочерних и зависимых обществ) и внешние совместители, а также, сотрудники, работавшие на предприятиях группы ранее и потенциальные сотрудники и их семьи;

- дочерние и зависимые общества (далее - ДЗО) - ряд компаний разной направленности, входящих в состав корпорации (в структуру холдинга, если рассматривается холдинговая структура);

2) внешние стратегические и операционные стейкхолдеры (группы, влияющие на устойчивое развитие компании, операционную деятельность холдинга, бесперебойное производство и реализацию продукции):

- покупатели/заказчики/клиенты (продукции, работ, услуг, реализуемых как от имени холдинга, так и от имени отдельных дочерних и зависимых обществ самостоятельно);

- бизнес-партнеры, в том числе, поставщики и подрядчики, стратегические партнеры по проектам;

- институциональные инвесторы;

3) внешние регулирующие и контролирующие стейкхолдеры:

- органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации;

- кредитные организации;

- фондовые биржи;

- НКО, общественные объединения и ассоциации;

4) прочие внешние стейкхолдеры, определяющие репутацию компании и положение на рынке, влияющие на стратегическое развитие:

- конкуренты в своей отрасли деятельности;

- средства массовой информации (СМИ);

- научное сообщество, в том числе, образовательные учреждения;

- местное сообщество;

- специфические группы стейкхолдеров (например, коренные и малочисленные народы Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации (далее - КМНС) для компаний, деятельность которых затрагивает их интересы).

Предлагаемая классификация учитывает направление влияния заинтересованных сторон на компанию. В настоящее время важным преимуществом компании является умение определять окружающих стейкхолдеров и правильно оценивать возможные их влияния, последствия взаимодействия с ними. Направление влияния учитывается при ранжировании стейкхолдеров и выборе ключевых вопросов, формировании плана мероприятий взаимодействия.

Классификация стейкхолдеров, построение карты или иные методы определения возможных стейкхолдеров, с которыми компания взаимодействует или будет взаимодействовать, позволяют оценить, какие именно группы заинтересованных сторон их окружают, но не дают возможность выделить ключевых стейкхолдеров. Ключевые стейкхолдеры для каждой компании – это определенные группы стейкхолдеров, от которых зависит развитие компании и успешность ее деятельности.

Классификация стейкхолдеров для крупных компаний (в том числе, для холдинговых структур), может быть представлена в виде карты на рисунке 1.5.



Рис. 1.5. - Карта стейкхолдеров холдинговой структуры

Источник: [составлено автором].

Карта стейкхолдеров включает две большие группы: стейкхолдеры прямого влияния и опосредованного влияния. Данная карта может применяться

в крупных холдингах, поскольку предусматривает выделение в группу прямого влияния дочерних и зависимых обществ.

Ключевыми стейкхолдерами являются заинтересованные стороны, обладающие наибольшей степенью влияния и значимости, высокая поддержка или высокое противодействие которых оказывает влияние на эффективность взаимодействия со стейкхолдерами и устойчивое развитие компании. [Время успешных проектов: стейкхолдеры процедур развития].

В настоящее время процесс определения ключевых стейкхолдеров не регламентирован и компании вправе самостоятельно выбирать способ анализа и взаимодействия со стейкхолдерами, так как существующие стандарты и кодексы в области корпоративного управления и социальной ответственности носят рекомендательный характер.

Таким образом, теория стейкхолдеров заключается в удовлетворении интересов и требований окружающих заинтересованных сторон, которые могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность компании и ее развитие. Компании необходимо понимать степень влияния того или иного стейкхолдера на компанию и в первую очередь удовлетворять требования ключевых заинтересованных сторон. Выбор наиболее приоритетных интересов стейкхолдеров влияет на функционирование и развитие компании; необходимо определить соответствуют ли интересы компании интересам стейкхолдеров, какие их требования компания может удовлетворить в ближайшее время и на что может повлиять несвоевременное решение важных для них вопросов. Компаниям в современных условиях необходимо проводить анализ стейкхолдеров, учитывать интересы и то, как заинтересованные стороны влияют на корпорацию, основываясь на определенных правилах и нормах, применять механизм управления стейкхолдерами, который позволит достичь поставленных целей при взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами.

Обзор классификаций стейкхолдеров в работах зарубежных и российских ученых позволил сделать вывод о том, что существует множество критериев, по

которым могут подразделяться заинтересованные стороны в зависимости от направления деятельности компании, отрасли, формы функционирования и других особенностей компании. Основными критериями являются: по отношению к компании (месту в окружении); по функции стейкхолдеров; по степени заинтересованности, власти и законности интересов стейкхолдеров; по основанию влияния стейкхолдеров на компанию. На основе существующих классификаций и особенностей формирования крупных российских компаний предложена расширенная классификация заинтересованных сторон по критериям места в окружении и направления влияния стейкхолдеров на деятельность компании.

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ КОМПАНИЙ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ПРИМЕРЕ НЕФТЕГАЗОВОЙ СФЕРЫ

2.1. АНАЛИЗ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ РОССИЙСКИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

В настоящее время развитие отечественных нефтегазовых компаний в области социальных программ, корпоративной культуры и взаимоотношениями со стейкхолдерами значительно уступает уровню иностранной практики. Необходима проработка и адаптация уже существующих стандартов для применения и развития в кадровой политике.

В диссертационной работе было проведено исследование взаимоотношений крупных российских нефтегазовых компаний со стейкхолдерами, соответствия международным и российским стандартам взаимодействия, открытость и доступность информации о стейкхолдерах.

В основе исследований лежат данные компаний входящих в рейтинг топ 10 крупнейших компаний в нефтяной и нефтегазовой промышленности из рейтинга RAEX-600 2020 года, отраженные в таблице 2.

Таблица 2

10 крупнейших компаний в нефтяной и нефтегазовой промышленности из
рейтинга RAEX-600 2020 года

Место	Организация	Объем реализации в 2019 г. (млн. руб.)	Объем реализации в 2018 г. (млн. руб.)	Темпы роста (%)	Объем реализации в 2019 г. (млн. долларов)
1	ПАО «НК «Роснефть»	7 636 000	6 930 000	10.2	118 167.7
2	ПАО «Газпром»	7 546 095	8 067 064	-6.5	116 776.5
3	ПАО «Лукойл»	7 415 483	7 479 062	-0.9	114 755.2
4	ПАО «Сургутнефтегаз»	1 570 876	1 555 959	1	24 309.4

Продолжение таблицы 2

Место	Организация	Объем реализации в 2019 г. (млн. руб.)	Объем реализации в 2018 г. (млн. руб.)	Темпы роста (%)	Объем реализации в 2019 г. (млн. долларов)
5	ПАО «Гатнефть»	932 296	910 534	2.4	14 427.4
6	ПАО «НОВАТЭК»	862 803	831 758	3.7	13 351.9
7	Компания «Сахалин Энерджи»	386 298.4	394 759.9	-2.1	5 978
8	ПАО «НГК «Славнефть»	316 084	314 332	0.6	4 891.4
9	ОАО «Ямал СПГ»	246 258	182 360.4	35	3 810.9
10	Alliance Oil Company Ltd	236 864.3	240 002.2	-1.3	3 665.5

Источник: [10 крупнейших компаний в нефтяной и нефтегазовой промышленности].

Для анализа практики взаимодействия нефтегазовых компаний со стейкхолдерами были выбраны 6 основных критериев:

- политика в области корпоративной социальной ответственности, кодекса корпоративной этики;
- наличие отдела по корпоративной социальной ответственности (КСО);
- нефинансовая отчетность и отражение в ней информации о стейкхолдерах;
- общественное независимое заверение нефинансовой отчетности;
- наличие списка стейкхолдеров на сайте, в годовом отчете;
- наличие в нефинансовой отчетности или на официальном сайте карты (матрицы) существенных вопросов стейкхолдеров.

Данные собирались и анализировались из открытых источников - официальных сайтов компаний, годовых отчетов и нефинансовой отчетности,

данных информгентства СПАРК, материалов статей и СМИ. Рассмотренные предприятия являются одними из самых крупнейших нефтегазовых предприятий в России и вопрос развития в области социальной политики предприятия стоит остро, так как именно человек является главным активом общества. Результаты анализа данных практики российских нефтегазовых компаний по 6 критериям представлены в таблице 3.

Таблица 3

Анализ взаимодействия 10-ти крупнейших российских нефтегазовых компаний со стейкхолдерами

Наименование компании	Соответствие критериям					
	Политика в области КСО, кодекс корпоративной этики	Отдел по КСО	Наличие нефинансовой отчетности, раздела в нефин. отчете по стейкхолдерам	Общественное независимое заверение нефинансовой отчетности	Список стейкхолдеров	Матрица существенных вопросов
ПАО «НК «Роснефть»	+	-	+	+	+	-
ПАО «Газпром»	+	+	+	-	+	+
ПАО «Лукойл»	+	-	+	-	+	-
ПАО «Сургутнефтегаз»	-	-	-	-	-	-
ПАО «Татнефть»	+	-	+	+	+	-
ПАО «НОВАТЭК»	+	-	+	-	+	+
Компания «Сахалин Энерджи»	+	+	+	+	+	+
ПАО «НГК «Славнефть»	+	-	+	-	+	+
ОАО «Ямал СПГ»	+	-	+	-	-	+
Alliance Oil Company Ltd	+	-	+	-	-	-

Источник: [составлено автором].

По данным в таблице основные российские нефтегазовые компании, в основном, раскрывают информацию по взаимодействию со стейкхолдерами.

90% компаний проводят политику в области корпоративной социальной ответственности и включают в нефинансовую отчетность стейкхолдеров, 70% раскрывают список и личности стейкхолдеров в компании. Только 20% имеют отдел корпоративной социальной ответственности, большинство компаний ограничивается созданием локально нормативных документов или кодексов и не считает нужным наличие такого отдела. 30% имеют общественное независимое заверение нефинансовой отчетности, что свидетельствует о низкой доле общественного доверия к организациям. Карту ключевых вопросов, отражающую основные ожидания заинтересованных сторон и компании, публикуют 50% компаний, что является положительной тенденцией в развитии понимания важности управления взаимоотношениями со стейкхолдерами в целях устойчивого развития и снижения негативного их влияния на компанию.

В результате проведенного анализа публичной информации о взаимодействии компаний со стейкхолдерами выявлены основные характеристики и проблемы в области взаимоотношений российских нефтегазовых компаний со стейкхолдерами, которые сводятся к следующему:

- Отсутствует комплексный подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами. Компаний рассматривают стейкхолдеров как важный элемент своего окружения, но степень учета их интересов, используемые инструменты взаимодействия существенно отличаются.
- Отсутствует стандартизация процесса взаимодействия со стейкхолдерами, несогласованность стратегий и целей между подразделениями. Компании, в основном, взаимодействуют со стейкхолдерами только в процессе подготовки нефинансовой отчетности, привлекая их в экспертные группы.
- Закрытость и отсутствие информации о проведенном анализе стейкхолдеров со стороны их интересов и влияния. Такой анализ необходим для наглядного представления об окружающих компанию стейкхолдерах, их интересах и возможного влияния на организацию. Недостаточно отражена информация о взаимодействии компаний с заинтересованными сторонами в

открытом доступе, например, в социальных сетях, в цифровых печатных изданиях.

- Узкий набор используемых инструментов взаимодействия, а также каналов взаимодействия со стейкхолдерами.
- Отсутствует взаимодействие с дочерними и зависимыми обществами, отсутствует информация об учете их мнений и интересов и предложений.

Проблемы, которые были выявлены в результате анализа, позволяют судить об отсутствии системного подхода к формированию принципов управления взаимоотношениями. В связи с развитием корпоративных отношений и тенденцией вовлечения ключевых стейкхолдеров в деятельность компаний появляется необходимость в систематизации и утверждении единого механизма управления стейкхолдерами, порядка определения ключевых стейкхолдеров.

Процедура составления нефинансовой отчетности предполагает создание экспертных или рабочих групп по подготовке нефинансовой отчетности и организации взаимодействия со стейкхолдерами в форме очных встреч, конференций и других форматах взаимодействия, а также, общественного заверения отчетности. Анализ нефинансовой отчетности компаний позволил выявить, что наличие отдельного структурного подразделения по взаимодействию со стейкхолдерами не является обязательным условием эффективности такого взаимодействия. Таким образом, были выявленные основные проблемы в области взаимодействия компаний со стейкхолдерами, которые требуют решений в стандартизации процесса управления стейкхолдерами. Рассматриваемые компании публикуют список ключевых стейкхолдеров в нефинансовой отчетности и на официальном сайте. Большинство компаний, публикуют их в специализированном разделе нефинансовой отчетности, в котором они также отражают их основные интересы, инструменты взаимодействия и результаты взаимодействия за отчетный период времени. Результаты исследования ключевых стейкхолдеров,

выделяемых анализируемыми компаниями представлены в таблице 4, а также выделена особая группа молодых специалистов, ввиду большого финансирования и корпоративной социальной программе развития молодых кадров на производстве, с возможностью подачи инициатив, разработки на базе предприятия патентов и введение в эксплуатацию инноваций, что имеет огромное влияние в производстве.

Таблица 4

Ключевые стейкхолдеры нефтегазовых компаний

Наименование компании	Группа стейкхолдеров														
	Акционеры	Инвесторы	Работники	Работники по программе молодых специалистов	Покупатели	Деловые партнеры	Органы государственной власти	Местные сообщества	НКО, общественные организации	СМИ	Профсоюзные организации	Население страны	ДЗО	Народы крайнего Севера	Всего
ПАО «НК «Роснефть»	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	9
ПАО «Газпром»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	13
ПАО «Лукойл»	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	12
ПАО «Сургутнефтегаз»	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
ПАО «Татнефть»	+	-	+	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	-	7
ПАО «НОВАТЭК»	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	10
Компания «Сахалин Энерджи»	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	10
ПАО «НГК «Славнефть»	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	5
ОАО «Ямал СПГ»	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Alliance Oil Company Ltd	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Всего выделено по группе	9	6	8	5	7	8	4	5	6	3	4	4	0	3	-

Источник: [составлено автором].

Проанализировав данные открытых источников по десяти крупнейшим нефтегазовым компаниям можно сделать выводы, что все 10, а именно 100%, выделяют ключевых стейкхолдеров.

Так, 90% компаний выделяют ключевыми стейкхолдерами акционеров, 80% работников и деловых партнеров, 70% покупателей, а 60% инвесторов и НКО с общественными организациями. 50% считает, что молодые специалисты оказывают и в будущем способны оказывать большое влияние на компанию, а также, местные сообщества. 40% выделяют органы государственной власти, профсоюзные организации и население страны. 30% считают ключевыми стейкхолдерами средства массовой информации и народы крайнего Севера, что обусловлено местом расположением компании. Никто из рассматриваемых компаний не выделил дочерние и зависимые общества.

Таким образом, результаты проведенного анализа взаимоотношений российских нефтегазовых компаний со стейкхолдерами свидетельствуют о том, что стейкхолдерский подход и управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами постепенно получают широкое распространение в российской практике среди крупных нефтегазовых компаний, большая часть которых выделяет для себя ключевых стейкхолдеров.

Однако, методы идентификации стейкхолдеров, инструменты взаимодействия и раскрытие информации о данном взаимодействии не стандартизированы.

2.2. ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Развитие корпоративной социальной ответственности и повышенный интерес к возможностям управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами требуют от компаний знание практик, законодательных норм и внедрение новых технологий.

Основываясь на исследованиях в предыдущей главе, можно выявить что нефтегазовые компании выделяют перечисленные группы ключевых стейкхолдеров:

- акционеры;
- инвесторы;
- работники;
- молодые специалисты;
- покупатели;
- деловые партнеры;
- органы государственной власти;
- местные сообщества;
- некоммерческие организации и общественные ассоциации;
- средства массовой информации;
- профсоюзные организации;
- население страны;
- дочерние и зависимые общества;
- народы крайнего Севера.

Для анализа было отобрано также 10 крупнейших нефтегазовых российских компаний за 2020 год. Далее была рассмотрена каждая группа стейкхолдеров в соответствии с выбранными критериями анализа. Акционеров и инвестором можно рассматривать вместе, так как у них схожи интересы, способы взаимодействия и идентичны права, каждая сторона получает от своих вложений дивиденды. В таблице 5 представлены результаты исследования взаимоотношений российских компаний с акционерами и инвесторами.

Таблица 5

Взаимодействие российских компаний с акционерами и инвесторами

Критерий	Акционеры и инвесторы
Инструменты Или каналы информирования и взаимодействия	Конференц-звонки для инвесторов с участием руководства компании, организация выездных встреч на производственных и добычных площадках, регулярные встречи с инвесторами и акционерами, ежеквартальная публикация «Анализа руководством финансового состояния и деятельности компании».

Критерий	Акционеры и инвесторы
Интересы	Максимизация получения прибыли, участие в руководстве, высокий кредитный рейтинг, информационная прозрачность, участие в разработке политики компании, обеспечение устойчивости компании.
Показатели результативности взаимодействия	Степень удовлетворения интересов и требований, доходность акций, полное и достоверное раскрытие информации, высокий уровень корпоративного управления, дивидендные выплаты, рост стоимости акций, доходность инвестиционных вложений.
Нормативно-правовые основы взаимодействия	ГК РФ, Федеральный закон (далее – ФЗ) «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995, Кодекс корпоративного управления, ФЗ «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг» № 46-ФЗ от 05.03.1999.

Источник: [составлено автором].

В зависимости от целей инвесторов в отношении компании различаются интересы и целевые показатели взаимодействия.

Институциональные инвесторы заинтересованы в получении прибыли, осуществляя вложения в производство товаров и услуг; стратегические инвесторы стремятся к управлению бизнесом, портфельные инвесторы заинтересованы в росте стоимости акций при минимальных рисках и так далее.

Лучшей практикой согласно результатам проведенного анализа являются компании, имеющие политику в области корпоративной социальной ответственности.

Результаты анализа инструментов взаимодействия с акционерами и инвесторами, показаны на рисунке 2.1.

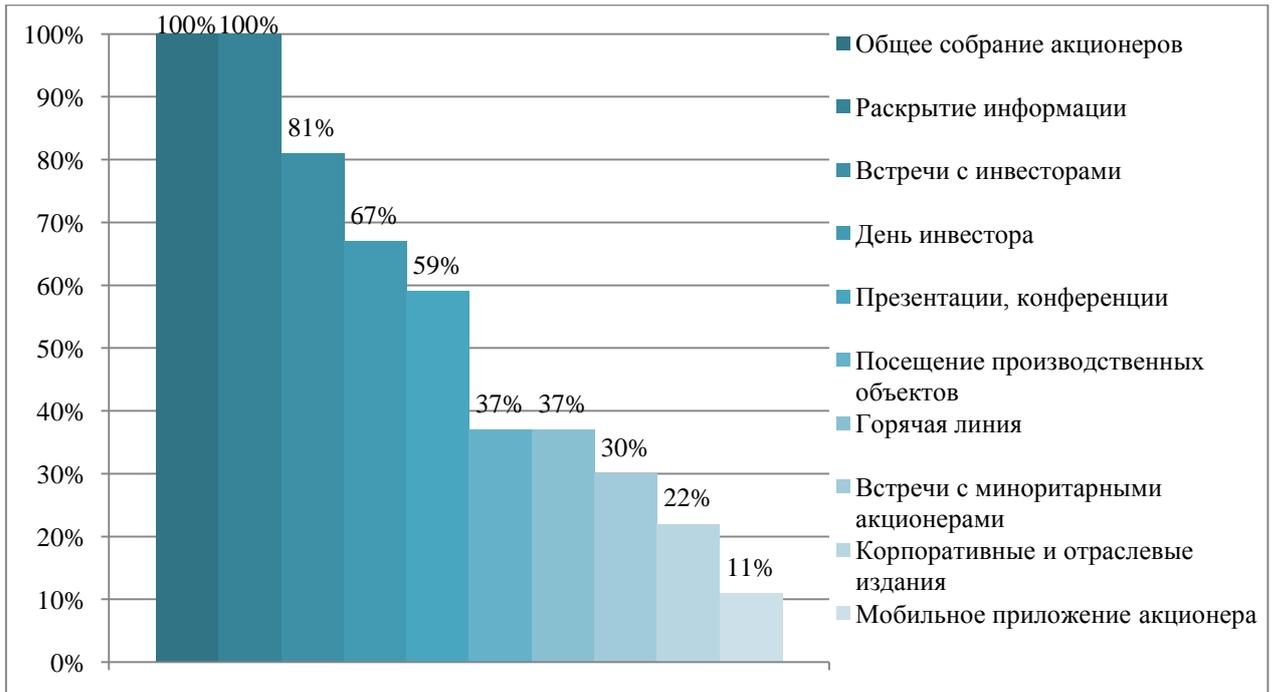


Рис. 2.1. Инструменты информирования и взаимодействия нефтегазовых компаний с акционерами и инвесторами

Источник: [составлено автором].

По рисунку 2.1. можно сделать выводы, что 100% нефтегазовых компаний выделяют основным инструментом взаимодействия - общее собрание акционеров и раскрытие информации. 81% предпочитает встречи с инвесторами, также 67% выбирают день инвестора. 59% выбирают презентации и конференции, а 37% горячую линию и посещение производственных объектов. 30% считает нужным встречи только с миноритарными акционерами. 22% делают публикации в корпоративных и отраслевых изданиях и только 11% компаний использует мобильное приложение.

Молодые специалисты выделяются в отдельную группу от обычных работников, так как социально-кадровая политика предприятий имеет программу развития с привлечением дополнительного бюджета, для развития инициатив и вовлечение с раннего возраста, «воспитание» в духе корпоративной этики, организация конференций и проектов, где есть возможность дать молодому поколению реализовать свои идеи, инвестируя в них. Результаты анализа взаимоотношений российских компаний с работниками и молодыми специалистами представлены в таблице 6.

Взаимодействие российских компаний с работниками и молодыми
специалистами

Критерий	Работники, молодые специалисты
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Льготно-социальная программа, профсоюзы, корпоративный сайт, приложение для телефона, корпоративная газета, обучение в рамках повышения квалификации, предоставление санаторно-курортного лечения, коллективный договор, проведение опросов удовлетворенности.
Показатели результативности взаимодействия	Совершенствование систем оплаты труда, социальной поддержки, карьерного и профессионального роста, охраны труда и здоровья работников. Выполнение плана сотрудниками в процессе их деятельности по достижению целей организации, показатели текучести кадров, стоимости набора новых сотрудников и затраты, направляемые на повышение квалификации.

Источник: [составлено автором].

Взаимоотношения работодателя и работника регулируются трудовым договором. В западных странах активное участие принимают профсоюзы, которые оказывают юридические консультации, помощь в вопросах и имеют возможность вступать в переговоры с работодателем для урегулирования вопросов и возможностью улучшить условия труда. Профсоюз, при неудовлетворенности работников и при достаточных основаниях может организовывать митинги и забастовки для требования у руководства решения проблем.

В России существует мало профсоюзов и большинство нефтегазовых компаний сами их создают для управления и подавления заранее любых проблемных ситуаций, что чаще складывается не в пользу работника, ведь для эффективной деятельности профсоюза он должен быть непредвзят и независимым. Основные инструменты информирования и взаимодействия компании с сотрудниками по результатам опроса показаны на рисунке 2.2.

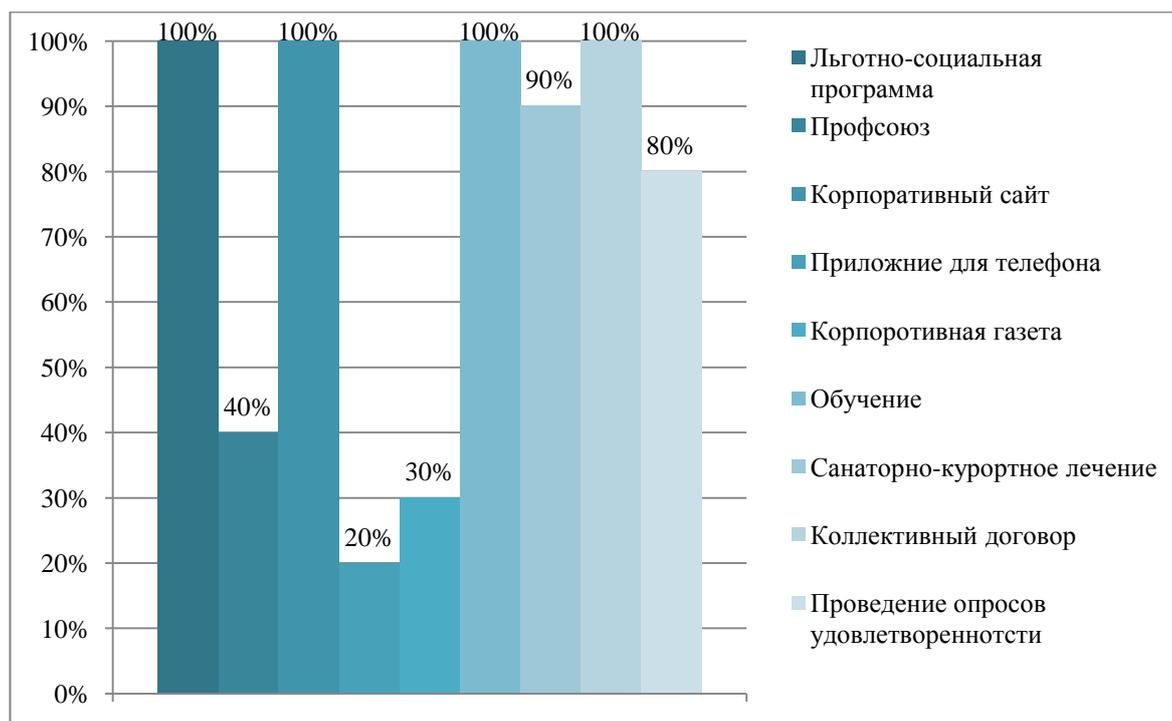


Рис. 2.2. Инструменты информирования и взаимодействия компаний с сотрудниками

Источник: [составлено автором].

В анонимном опросе принимали участие сотрудники десяти крупных нефтегазовых компаний: ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Татнефть», ПАО «НОВАТЭК», Компания «Сахалин Энерджи», ПАО «НГК «Славнефть», ОАО «Ямал СПГ», Alliance Oil Company Ltd.

100% компаний, участвующих в опросе, имеют льготно-социальную программу, корпоративный сайт, обучение по повышению квалификации, коллективный договор. 90% предоставляют для производственных профессий раз в год санаторно-курортное лечение, для работников офиса раз в два года. 80% компаний проводит опросы удовлетворенности. 40% компаний имеют профсоюзы на базе предприятия. 30% издают корпоративную газету на печатных и цифровых источниках и 20% разработали приложение для телефона (ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «Газпром»).

В таблице 7 представлены результаты взаимодействия нефтегазовых компаний с покупателями.

Взаимодействие компаний с покупателями

Критерий	Покупатели
Интересы	Приемлемая цена продукции компании, достойное качество, соответствии цены и качества.
Показатели результативности взаимодействия	Общая удовлетворенность потребителей продукцией компании, динамика выручки, объема продаж, количество новых потребителей.
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Информирование через СМИ, корпоративный сайт, индивидуальные встречи с потребителями, обратная связь через интернет, контроль качества продукции.

Источник: [составлено автором].

Нефтегазовые компании отличаются от сетевых магазинов и продаж товаров и услуг, так как рынок ограничен и цены сложно поддаются контролю, невозможно внедрить программы лояльности и скидочные карты, поэтому большой вес имеет СМИ пропаганда надёжности компании. Основные инструменты взаимодействия с покупателями отражены на рисунке 2.3.

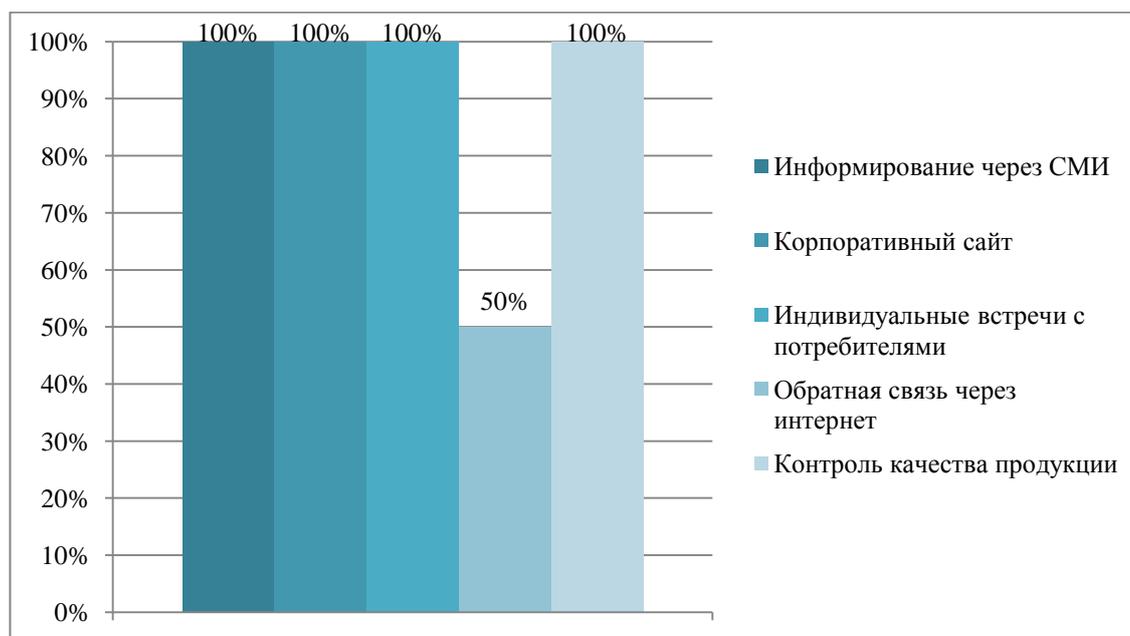


Рис. 2.3. Инструменты информирования и взаимодействия компаний с покупателями

Источник: [составлено автором].

Все 100% исследуемых нефтегазовых компаний информируют покупателей через СМИ, корпоративный сайт, индивидуальные встречи и осуществляют контроль качества продукции.

В эпоху цифровизации нет необходимости личного присутствия и звонков по телефону, достаточно зайти на сайт и узнать всю нужную информацию в удобное время. Только 50% получают обратную связь через интернет.

Органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации могут оказывать большое влияние на нефтегазовый сектор, так как они в праве устанавливать налоговую ставку и могут помогать субсидиями, так в период мировой пандемии с коронавирусом (COVID-19), ПАО «НК «Роснефть» были выданы большие субсидии, за счет чего предприятия смогло покрыть убытки и не допустило массового увольнения и сокращения штата сотрудников.

Результаты исследования по данной группе стейкхолдеров представлены в таблице 8.

Таблица 8

Взаимодействие российских компаний и органов государственной власти

Критерий	Органы государственной власти
Интересы	Соблюдение законодательства, отчисление налогов и сборов в бюджеты разных уровней, социально-экономическое развитие страны, регионов, охрана окружающей среды. Интересами государства-собственника являются стратегическое развитие страны, конкурентоспособность отрасли компании в мире.
Инструменты (каналы) Информирования и взаимодействия	Участие в совещаниях и рабочих группах, участие в федеральных и региональных программах, конференции, соглашения о сотрудничестве, разработка проектов нормативно-правовых актов, совместные проекты, подписание соглашений о развитии регионов, презентации для представителей органов власти.

Критерий	Органы государственной власти
Показатели результативности взаимодействия	Создание дополнительных рабочих мест, количество проектов, реализуемых в рамках государственно-частного партнерства, показатели оценки социально-экономического эффекта и финансовой результативности, развитие конкуренции, объем налоговых поступлений.
Нормативно-правовые основы взаимодействия	Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс РФ и федеральные законы: ФЗ «О коммерческой тайне» № 98-ФЗ от 29.07.2004; ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» № 99-ФЗ от 04.05.2011; ФЗ «О рекламе» № 38-ФЗ от 13.03.2006; ФЗ «О таможенном регулировании» № 311-ФЗ от 27.11.2010; ФЗ «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995; ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» № 294-ФЗ от 26.12.2008.

Источник: [составлено автором].

Государство в деятельности нефтегазовых компаний выступает как контролер в деятельности предприятия, а также как собственник, так как у рассматриваемых компаний есть доли в компании. Взаимодействие осуществляется в областях, где они могут регулировать налоги, выдачу лицензий, социально-экономическое развитие.

В рассмотренных компаниях функционируют отдельные структурные подразделения, ответственные за взаимодействие с органами государственной власти: подразделения по взаимодействию с органами власти и природопользованию.

Инструменты информирования и взаимодействия с органами государственной власти представлены на рисунке 2.4.

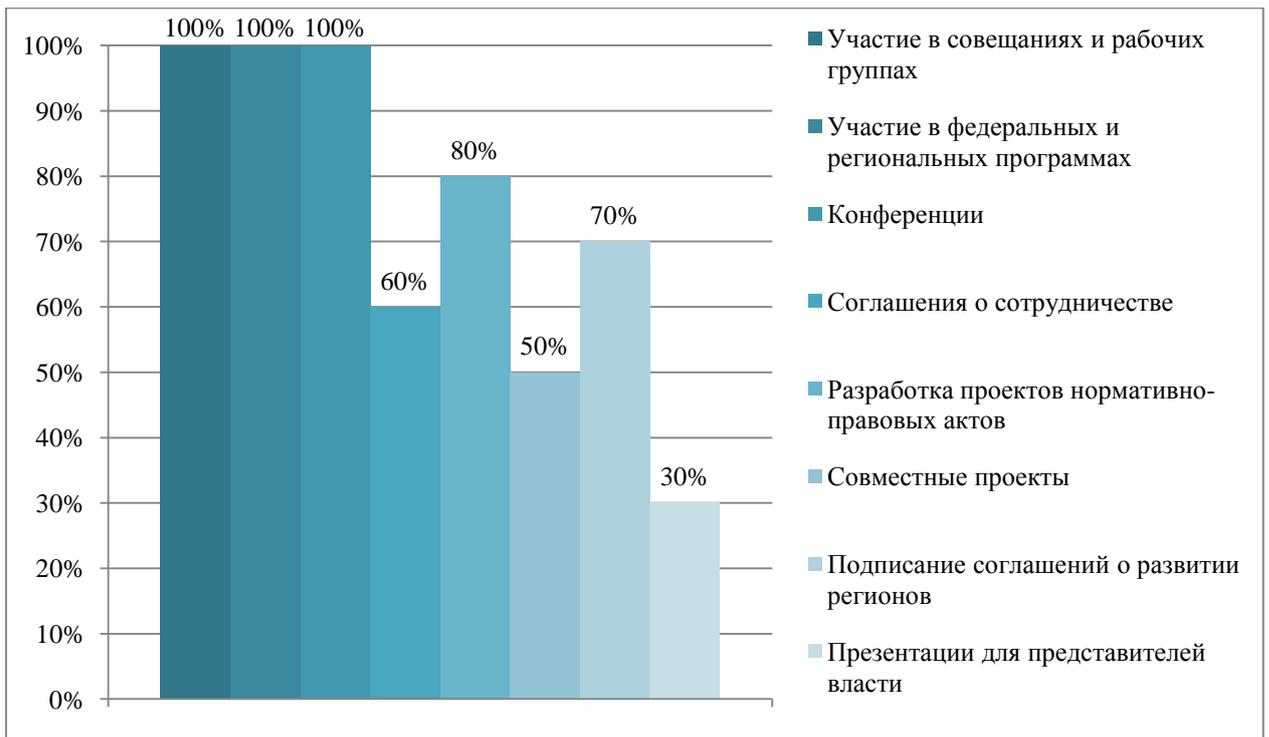


Рис. 2.4. Инструменты информирования и взаимодействия компаний с органами государственной власти

Источник: [составлено автором].

100% исследуемых нефтегазовых компаний выделяют участие в совещаниях и рабочих группах, участие в федеральных и региональных программах, а также конференции. 80% выделяют разработку проектов нормативно-правовых актов, 70% подписывают соглашения о развитии регионов, в нефтегазовых компаниях это часто практикуется, компания помогает региону давая новые рабочие места, перечисляет деньги в благотворительность, государство же за это может помочь субсидиями. 60% принимают соглашение о сотрудничестве, 50% ведут совместные проекты и 30% подготавливают презентации для представителей власти.

Взаимодействие компании с местными сообществами происходит в местах, где компания осуществляет свою деятельность и может повлиять на проживающих людей. Как правило, компания участвует в создании благоприятного социального микроклимата, обустривая город и спонсируя местных предпринимателей.

Результаты анализа взаимодействия с местными сообществами представлены в таблице 9.

Таблица 9

Взаимодействие российских компаний с местными сообществами

Критерий	Местные сообщества
Интересы	Социально-экономическое развитие общества, создание рабочих мест, инвестиционный климат общества, достоверность информации, проекты в области экологической безопасности, энергоэффективности и другие показатели социальной и экологической политики.
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Конференции, встречи, форумы, раскрытие информации в отчетности и на сайте, совместные проекты, благотворительные и спонсорские мероприятия, диалоги при подготовке нефинансовой отчетности, общественные слушания, социологические исследования, пресс-релизы и интервью СМИ, соглашения с народами крайнего Севера.
Показатели результативности взаимодействия	Создание рабочих мест, повышение уровня социальной ответственности и социального развития общества; показатели в области экономической эффективности реализуемых проектов, в решении задач социальной политики совместно с местными администрациями, решении экологических вопросов.
Нормативно-правовые основы взаимодействия	Федеральный закон «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» № 212-ФЗ от 21.07.2014, Декларация ООН «О правах коренных народов», ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» № 135-ФЗ от 11.08.1995, политика по работе с местными сообществами, экологическая политика и др.

Источник: [составлено автором].

Одним из примеров стейкхолдеров «местные сообщества» являются Коренные и малочисленные народы Севера (КМНС). Декларация ООН «О правах коренных народов» определяет возможность КМНС обращаться в компании с жалобами и предложениям в области решения существенных для них вопросов и обеспечения экологической и иной безопасности.

Инструменты взаимодействия компаний с местными сообществами представлены на рисунке 2.5.

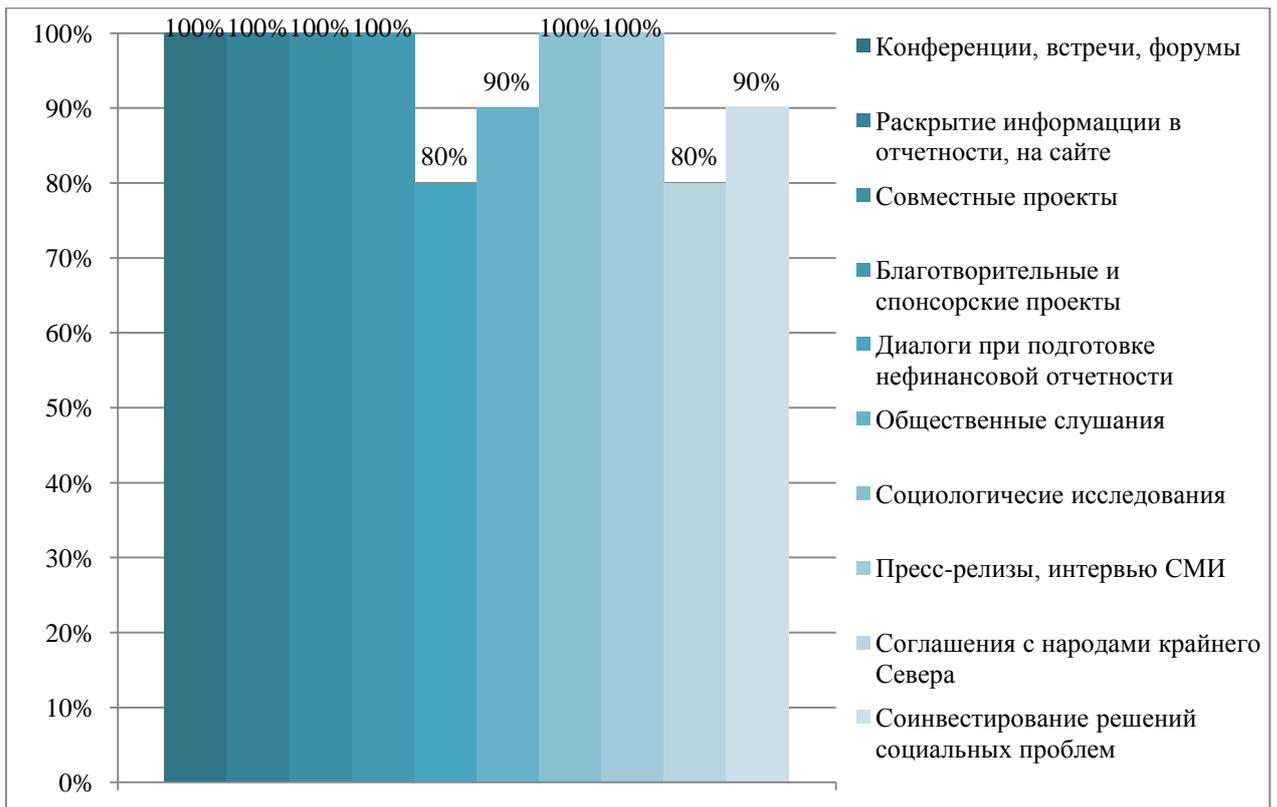


Рис. 2.5. Инструменты информирования и взаимодействия компаний с местными сообществами

Источник: [составлено автором].

Так как большинство нефтегазовых компаний поддерживают местные сообщества то 100% проводят конференции и встречи, раскрывают информацию, делают совместные проекты, занимаются благотворительностью, проводят социальные исследования и делают пресс релизы, потому что от удовлетворенности население во многом зависит работа на производстве. 90% проводят общественные слушания соинвестируют решения социальных проблем, что благоприятно сказывается на имидже компании. 80% ведут диалоги при составлении нефинансовой отчетности и имеют соглашения с народами крайнего Севера. Некоммерческие организации, общественные ассоциации и союзы. Взаимодействие компаний с различными общественными организациями связано с реализацией социальных, экологических и иных программ.

Результаты анализа взаимодействия с данной группой стейкхолдеров представлены в таблице 10.

Взаимодействие российских компаний с некоммерческими организациями,
общественными ассоциациями и союзами

Критерий	Некоммерческие организации, общественные ассоциации и союзы
Интересы	Соблюдение компанией законодательства, экологических требований, сотрудничество и партнерство, финансирование деятельности, изменения в области экологической и социальной политики компании в соответствии с правами общества.
Инструменты (каналы) информирования и взаимодействия	Соглашения о сотрудничестве, конференции, круглые столы, встречи, совместные программы и исследования, членство в ассоциациях, ярмарки проектов НКО, спонсорская деятельность, меморандумы, публичные выступления, участие в мероприятиях ассоциаций, раскрытие информации, дорожная карта, проекты в рамках социального партнерства.
Показатели результативности взаимодействия	Реализация совместных проектов в области социального, экономического, экологического развития отдельных регионов и общества в целом; объем финансирования таких проектов, объем финансового участия компании в реализации общественно значимых совместных проектов.
Нормативно-правовые основы взаимодействия	Гражданский кодекс РФ; ФЗ «О некоммерческих организациях» № 7-ФЗ от 12.01.1996, ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» № 75-ФЗ от 07.05.1998 и др.; правовые, этические, экологические и прочие стандарты; соглашения и др.

Источник: [составлено автором].

Взаимодействие с некоммерческими организациями и общественными ассоциациями осуществляется по различным направлениям. В настоящее время весомая часть корпоративных социальных проектов осуществляется в партнерстве с некоммерческими организациями.

Применение инструментов взаимодействия с некоммерческими организациями показаны на рисунке 2.6.

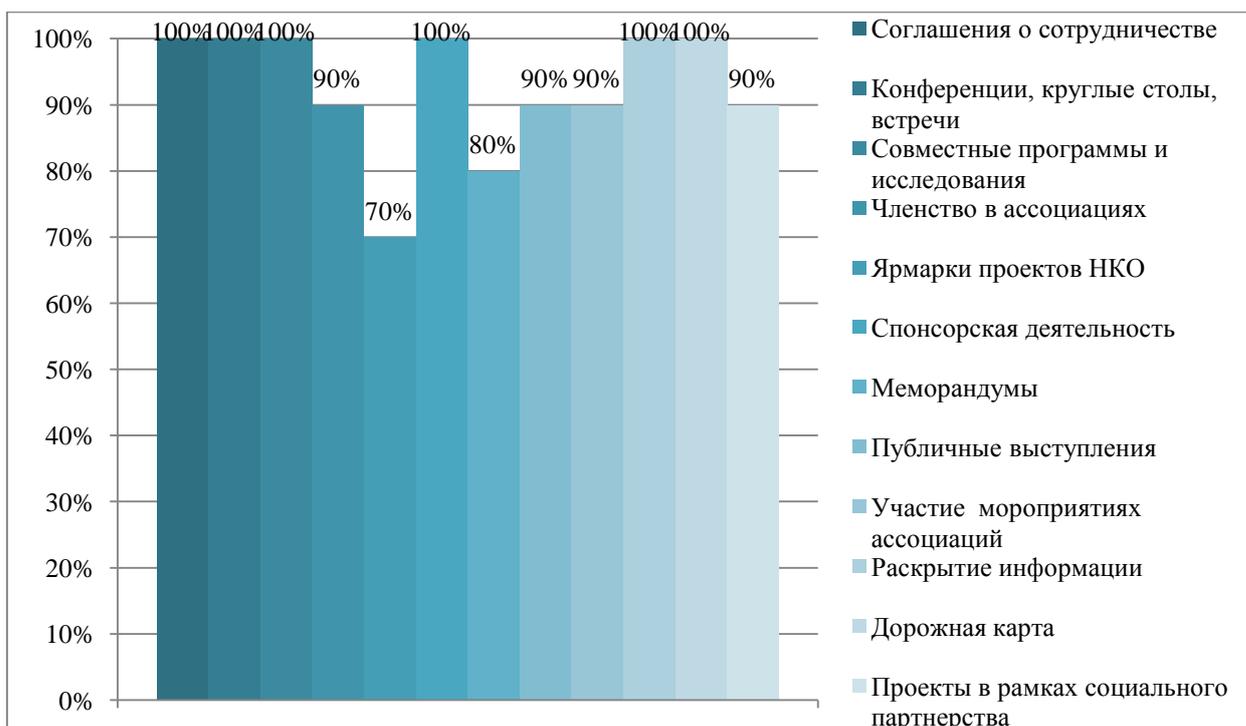


Рис. 2.6. Инструменты информирования и взаимодействия компаний с некоммерческими организациями, общественными ассоциациями и союзами

Источник: [составлено автором].

Основным инструментом взаимодействия с данной группой стейкхолдеров все рассмотренные нефтегазовые компании отмечают подписание соглашений о сотрудничестве с крупными НКО. 100% компаний подписывают соглашения о сотрудничестве, проводят конференции, имеют совместные программы исследований, проводят спонсорскую деятельность, составляют дородные карты и раскрывают информацию. 90% имеют членство в ассоциациях, публично выступают и участвуют в мероприятиях ассоциаций. 80% подписывают меморандумы, а 70% участвуют в ярмарках проектах НКО. Партнерство с некоммерческими организациями также хорошо влияет на имидж предприятий.

Таким образом, в таблицах с 5 по 10 и на диаграммах рисунков с 6 по 11, были проанализированы взаимодействия ключевых стейкхолдеров десятки крупнейших нефтегазовых компаний в России.

Стейкхолдеры могут воздействовать как положительно, так и негативно, поэтому компаниям приходится подстраиваться и нивелировать риски

общества. Компании и стейкхолдеры могут выстраивать плодотворные взаимоотношения и получать выгоду в обе стороны. О. Менделов выделяет 4 существующие стратегии взаимодействия стейкхолдеров с компаниями: информирование, коммуникация, анализ интересов и потребностей; реагирование на просьбы; удовлетворение интересов, использование инструментов воздействия на организацию; взаимодействие компании со стейкхолдерами. На рисунке 2.7. представлены пассивные и активные стратегии. К пассивным относятся стратегии информирования и мониторинга. Активными являются стратегии вовлечения и сотрудничества.

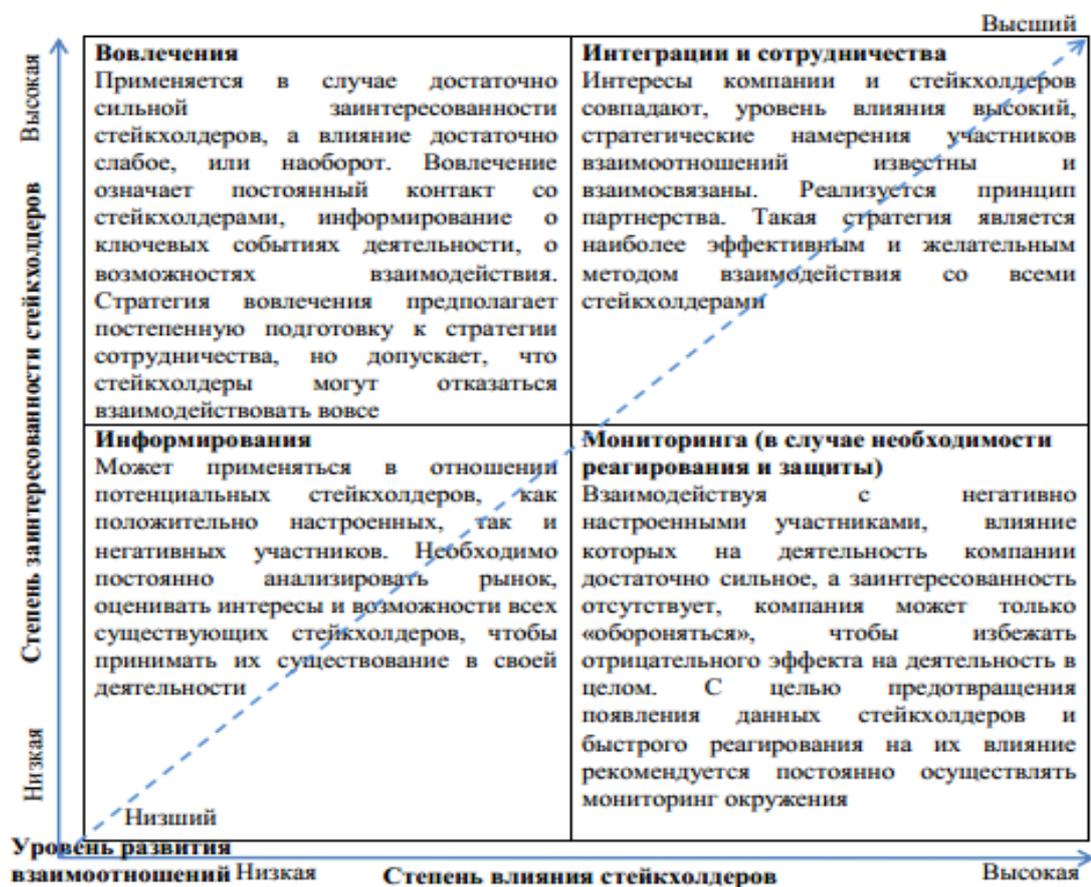


Рис. 2.7. Стратегия взаимодействия со стейкхолдерами

Источник: [составлено автором].

Проведенный анализ позволил систематизировать инструменты информирования и взаимодействия компаний с ключевыми стейкхолдерами в зависимости от выбранной стратегии взаимодействия.

Систематизация инструментов информирования и взаимодействия со стейкхолдерами представлена на рисунке 2.8.



Рис. 2.8. Систематизация инструментов информирования и взаимодействия со стейкхолдерами

Источник: [составлено автором].

Предложенная систематизация позволяет выбрать наиболее подходящий способ взаимодействия со стейкхолдерами.

Таким образом, в результате проведенного анализа взаимодействия компаний со стейкхолдерами установлено, что взаимоотношения могут быть разными, как негативными, так и позитивными и подход к заинтересованной стороне нужно выбирать исходя из ситуации и опираясь на интересы и степень влияния на компанию. Можно отметить, что российские нефтегазовые компании умеют для себя выявлять ключевых стейкхолдеров и имеют много способов взаимодействия с ними, но единый механизм управления отсутствует.

2.3. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛЮЧЕВЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

При анализе десяти крупнейших нефтегазовых компаний удалось выяснить, что у большинства компаний отсутствуют отделы по КСО, нет общественного независимого заверения нефинансовой отчетности, отсутствует матрица существенных вопросов. Нами была выбрана самая крупнейшая и перспективная нефтегазовая компания ПАО «НК «Роснефть» для подробного анализа в части выявления ключевых стейкхолдеров, их интересов, влияния и инструментов взаимодействия с ними. Основные активы НК «Роснефть» были созданы в советский период, когда началось полномасштабное освоение новых нефтяных и газовых месторождений. В 1990-е большая часть нефтяной промышленности была приватизирована. Управление нефтегазовыми активами, оставшимися в собственности государства, осуществляло государственное предприятие «Роснефть», которое в сентябре 1995 г. было преобразовано в открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть».

Сегодня «Роснефть» - лидер российской нефтяной отрасли и крупнейшая публичная нефтегазовая корпорация мира. Компания включена в перечень стратегических предприятий России. ПАО «НК «Роснефть» осуществляет свою деятельность в России, Германии, Индии, Китае, Египте, Венесуэле, Ираке, Катаре, Индонезии, Вьетнаме, Бразилии, Норвегии, Республике Куба,

Мозамбике, Монголии, Туркменистане, Армении, Белоруссии, Украине и других странах.

ПАО «НК «Роснефть» - лидер российской нефтепереработки. В состав нефтеперерабатывающего и нефтехимического блока Компании входят 18 НПЗ, расположенных в ключевых регионах России, а также в Германии, Белоруссии и Индии. Сбытовая сеть Компании охватывает 59 регионов России. В качестве акционера Nayara Energy, ПАО «НК «Роснефть» владеет также крупной сетью АЗС в Индии.

В соответствии с Уставом ПАО «НК «Роснефть» органами управления компанией являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган (Правление);
- единоличный исполнительный орган (Президент).

Как и у многих нефтегазовых компаний, ДЗО практически не имеет влияния на головную компанию. В результате анализа открытых источников и проведенного опроса выявлены ключевые стейкхолдеры ПАО «НК «Роснефть», которые представлены на рисунке 2.9.



Рис. 2.9. Ключевые стейкхолдеры ПАО «НК «Роснефть»

Источник: [составлено автором].

Основным акционером ПАО «НК «Роснефти» является государственный "Роснефтегаз" (50,00000001% акций), 19,75% акций принадлежат британской BP, еще 19,5% - компании QHG Oil Ventures Pte. Ltd.

Уставный капитал компании разделен на 10 598 177 817 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,01 руб. каждая. Акции компании торгуются на площадке ПАО Московская Биржа.

Основные способы взаимодействия с акционерами:

- встреча представителей руководства компании с ведущими международными фондами;
- раскрытие результатов деятельности компании;
- конференц-звонок с участием руководителей финансово-экономического блока и производственных направлений акционерам;
- видеозвонок руководителя финансово-экономического блока компании акционерам;
- групповые встречи менеджмента с акционерами;
- встреча председателя правления и руководителей профильных блоков компании с представителями международных инвестиционных фондов, посвященная стратегическим приоритетам ПАО «НК «Роснефть» и основным параметрам бизнес-плана;
- публикация годового отчета ПАО «НК «Роснефть»;
- выступление председателя правления ПАО «НК «Роснефть» на годовом общем собрании;
- индивидуальные встречи с инвесторами в рамках инвестиционных конференций;

Кадровая политика ПАО «НК «Роснефть» направлена не только на привлечение высококвалифицированных кадров, но и их возвращении со школьного возраста. Кадровая политика разбита на несколько основных блоков:

- молодёжная политика;
- политика в области труда;
- обучение и развитие персонала;
- оценка персонала;
- программа кадрового резерва;
- профессиональные стандарты.

Взаимодействие компании с сотрудниками происходит посредством трудового договора, кодексом корпоративной этики, а также политикой компании в области устойчивого развития. В ПАО «НК «Роснефть» существует коллективный договор с большим количеством выплат на праздники, при потере трудоспособности, выдача путёвок в санатории, анкетирование о качестве столовой, офисной продукцией, программы по повышению квалификации, обучению в ведущих мировых вузах, беспроцентные займы для покупки жилья, программа корпоративного пенсионного обеспечения в АО НПФ «Эволюция».

Для топ-менеджмента корпорации, как в управляющей компании, так и в дочерних и зависимых обществах, применяется система ключевых показателей эффективности (далее - КПЭ), показатели которой основываются на стратегических задачах компании и утверждаются советами директоров ежегодно. За выполнение КПЭ предусмотрено премирование.

Из числа работников стоит выделять молодых специалистов, так как для них созданы особые условия развития, возможности карьерного роста и в кадровой политике реализован отдельный блок взаимодействия с ними. Взаимодействует компания с молодыми специалистами через наставничество, отдел кадров, напрямую через генерального директора, методом опросов и конференций.

Из интернет источников можно выделить, что на 2020 год у ПАО «НК «Роснефть» около 80 ДЗО. Дочерние общества в нефтегазовой отрасли более

изолированы от головного предприятия и имеют полномочия распоряжаться стратегией развития ДЗО по своему усмотрению.

Основные методы взаимодействия компании с ДЗО:

- метод управления, основанный на централизации функций планирования и контроля, реализуемый через участие в формировании форм бюджета ДЗО, в утверждении бюджетов на совете директоров ДЗО и контроле над исполнением утвержденных плановых показателей. Данный метод активно используется в корпорации в отношении всех дочерних обществ. Плюсы: способствует консолидации отчетности и другой информации по ДЗО в управляющей компании. Минусы: затянутость процесса, бюрократия. Примеры: все дочерние общества ПАО «НК «Роснефть»;
- метод управления, основанный на формировании единой правовой сферы для определения порядка принятия решений, который заключается в создании и утверждении внутренних нормативных документов, внедрении их в ДЗО. Плюсы: главная централизованная цель - это формирование системы внутренних стандартов в холдинге, когда во всей структуре принимаются единые положения о системах мотивации, о дивидендной политике, о коммерческой тайне, о концепции долгосрочного развития и другие стандарты, которые при осуществлении управления ДЗО внедрить в их деятельность. Минусы: не учитываются особенности каждого ДЗО, невозможность полной унификации, стандарты обществ в районах крайнего севера могут существенно отличаться от ДЗО в теплом климате, также, специфика производства у ДЗО может отличаться, есть добывающие дочерние общества, обслуживающие, существуют корпоративные научно-исследовательские и проектные институты (КНИПИ). Примеры: ООО «РН-КрасноярскНИПИнефть», ООО «ТННЦ», ПАО «РН-Западная Сибирь».

ПАО «НК «Роснефть», в большей степени, занимается реализацией нефти, нефтепродуктов, частично газ, поэтому взаимодействия с заказчиками проходят на высокопоставленном уровне. Деятельность компании по данному

направлению включает в себя повышение качества продукции, обслуживания и новых видов услуг и развитие розничной сети.

Взаимодействие с поставщиками можно во многом приравнять к взаимодействию с ДЗО, так как в нефтегазовой отрасли дочерние общества осуществляют поставки головной компании. Доля основных поставщиков отражена в рисунке 2.10.

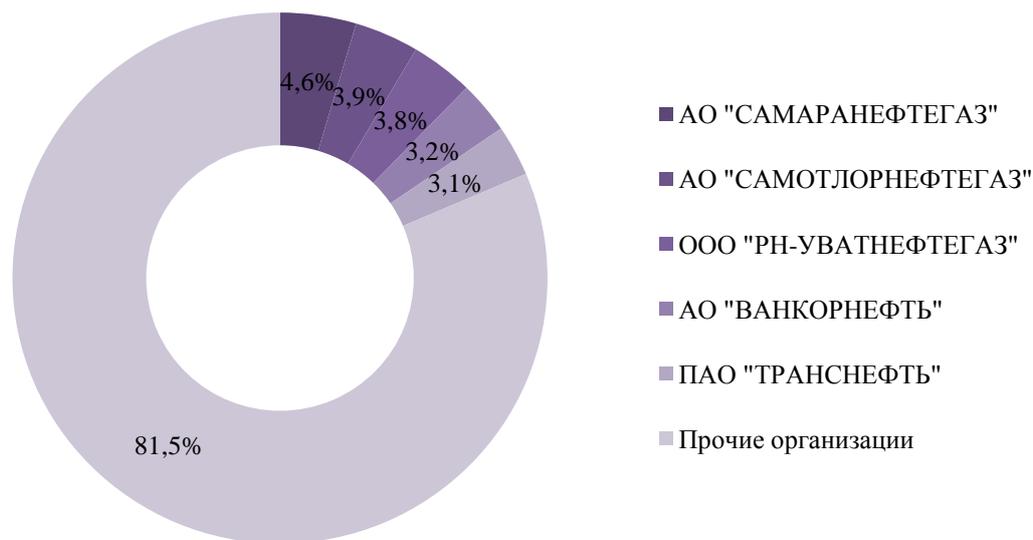


Рис. 2.10. Основные поставщики ПАО «НК «Роснефть»

Источник: [Топ поставщиков ПАО «НК «Роснефть»].

С поставщиками не связанными с нефтегазовой продукцией компания руководствуется политикой в области устойчивого развития, она предполагает:

- использование прозрачной и открытой системы выбора контрагентов на основе проведения тендеров и предварительной квалификации, отдавая предпочтение российским контрагентам;
- создание условий для развития бизнеса контрагентов путем заключения долгосрочных договоров с прозрачным ценообразованием и гибкими условиями оплаты;
- взаимодействие с контрагентами, основанное на принципах взаимовыгодного сотрудничества, открытости и честной конкуренции.

Закупки осуществляются на электронной торговой площадке АО «ТЭК-Торг». АО «ТЭК-Торг» - федеральная электронная торговая площадка для

проведения государственных закупок по 44-ФЗ, закупок по 223-ФЗ, коммерческих закупок, имущественных торгов, малых закупок.

Компания может выбрать конкурентный тип закупки (тендер) или закуп у единственного поставщика. Прозрачность закупок обеспечивается размещением в открытом доступе всей информации, подлежащей раскрытию в соответствии с требованиями законодательства по корпоративным закупкам: план закупок, документация по закупкам, протоколы и прочая информация. Закупки у единственного поставщика обусловлены особенностью товара или услуг, например насос для установки производит только одна компания или провести государственную экспертизу может только главный орган государственной экспертизы.

В открытых источниках известно про одного бизнес-партнёра Equinor ASA. ПАО «НК-Роснефть» и Equinor ASA - утвердили решение о начале реализации первого этапа полномасштабной разработки Северо-Комсомольского месторождения. В рамках этого этапа в ближайшие годы предусмотрено строительство основной и вспомогательной инфраструктуры. [Коржубаев, 267 с.]. За прошедший период сотрудничества стороны провели успешные опытно-промышленные работы на месторождении, также, партнёром является ВР (бывший British Petroleum). Взаимодействует компания с партнёрами посредством собрания акционеров и инвесторов, конференций, раскрытием информации и годового отчета. Основными конкурентами ПАО «НК «Роснефть» при поставках российской нефти на внешний рынок являются российские вертикально-интегрированные нефтяные компании ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Газпром нефть». Прямая конкуренция за вывоз нефти на внешний рынок отсутствует, так как все российские производители имеют экспортный график транспортировки нефти за пределы таможенной территории Российской Федерации, основанный на принципе равнодоступности к системе магистральных нефтепроводов и терминалов в морских портах. Основными конкурирующими поставщиками других сортов нефти на внешних рынках являются международные и

национальные нефтяные компании, включая Shell, BP, ExxonMobil, Chevron, Total, Statoil, Saudi Aramco, NIOC. Реализация нефти сторонним покупателям на внутреннем рынке незначительна, нефть в основном перерабатывается на собственных заводах ПАО «НК «Роснефть» в Российской Федерации.

Товарный знак ПАО «НК «Роснефть» является одним из самых узнаваемых на рынке нефтепродуктов в регионах деятельности компании и ассоциируется у потребителей с высоким уровнем качества топлива, продаваемого на АЗС, что критично для поддержания конкурентоспособности. Благодаря высокой эффективности капитальных вложений в разведке и добыче компания сумела удержать добычу нефти на достигнутом высоком уровне и нарастить добычу газа на 10% при самых низких по сравнению с конкурентами удельных капитальных затратах. Основным видом взаимодействия компании с конкурентами, является конкурентный анализ. С прочими заинтересованными сторонами ПАО «НК «Роснефть» активно сотрудничает заключая договоры с печатными изданиями, газетами, СМИ, так как имидж сильно влияет на «лицо» компании.

В результате проведенного анализа и исследования можно сделать выводы по 2 главе, что были выявлены основные проблемы взаимодействия компаний со стейкхолдерами, требующие переориентацию корпораций на учет интересов и возможного влияния ключевых стейкхолдеров на корпорацию.

Организация взаимодействия со стейкхолдерами становится все более актуальным вопросом и важным аспектом в достижении устойчивого развития компании. Анализ интересов, нормативно-правовые основы взаимодействия, целевые показатели и практика применения инструментов информирования и взаимодействия рассматриваемых компаний с заинтересованными сторонами дает необходимую практическую базу для формирования механизма управления взаимоотношениями со стейкхолдерами. Взаимосвязь степени влияния и интересов стейкхолдеров, а также практика осуществления взаимодействия позволили выявить основные стратегии взаимодействия, выбор которых зависит от сложившейся практики взаимоотношений в стране и

отрасли, уровня развития КСО компании, целей и задач взаимодействия, степени влияния стейкхолдеров на компанию, степени и характера их ожиданий и требований. В соответствии со стратегиями систематизированы инструменты взаимодействия со стейкхолдерами.

В российских нефтегазовых корпорациях и в частности, в ПАО «НК «Роснефть» осуществляются попытки установить эффективные взаимоотношения со стейкхолдерами, но это происходит бессистемно и без единой стратегии. Результаты анализа взаимоотношений российских компаний со стейкхолдерами являются практической базой для формирования механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

3.1. АЛГОРИТМ ИДЕНТИФИКАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ КОМПАНИИ И ИХ РОЛИ

Одной из важнейших стратегических задач, стоящих перед менеджерами организаций, является выявление стейкхолдеров, чьи интересы затрагивает то или иное стратегическое решение, анализ их возможного влияния и воздействия на реализацию этого решения, определение методов вовлечения и участия различных стейкхолдеров в реализации соответствующего стратегического решения. Идентификации и анализу стейкхолдеров коммерческих компаний в настоящее время уделяют все возрастающее внимание, и, конечно, значимость этого аналитического блока быстро возрастает при разработке и реализации стратегии организаций. При этом рекомендуется такой анализ начинать на как можно более ранних стадиях разработки стратегических решений и вносить соответствующие дополнения и коррективы по мере продвижения по этапам выработки и реализации стратегических решений.

Существующая на данный момент теория заинтересованных сторон и анализ практики взаимоотношений российских нефтегазовых компаний со стейкхолдерами позволяют сделать вывод о недостаточной разработанности методических рекомендаций, инструкций и правил определения ключевых стейкхолдеров в нефтегазовой отрасли и порядка взаимодействия с ними, нет единой концепции и систематизированного подхода к идентификации стейкхолдеров. Всё это приводит к искажению результатов классификации стейкхолдеров. Акцентирование внимания на определенных группах ключевых стейкхолдеров, наиболее важных для деятельности нефтегазовой отрасли в России позволит достичь целей взаимодействия и целей деятельности бизнеса.

В настоящее время не разработана единая методика, по которой российские компании могут проводить анализ заинтересованных сторон, но есть рекомендации в зарубежных стандартах взаимодействия со

стейкхолдерами. Алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров представлен на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров для нефтегазовых компаний

Источник: [составлено автором].

В алгоритме представлена последовательность выявления ключевых стейкхолдеров для нефтегазовых компаний в целях дальнейшей работы с ними. Из алгоритма можно вычислить, что стейкхолдер является ключевым, когда его интересы и ожидания являются первостепенными для компании.

При анализе внешнего и внутреннего окружения компании используются данные в информационных источниках в компании, опросы работников компании, главного менеджмента.

При выявлении важных стейкхолдеров их оценка проводится менеджментом или кадровым отделом компании по двум показателям: «поддержка/противодействие» и «степень влияния», а также, по критериям значимости и власти. В основе предлагаемой системы оценки - предложенная методика анализа стейкхолдеров проекта. На данном этапе необходимо ранжировать стейкхолдеров по степени поддержки и влиятельности одним из методов экспертной оценки.

Далее, при определении ключевых стейкхолдеров обобщаются выводы из предыдущих этапов и на их основании и сопоставлении выделяются именно те, которые удовлетворяют всем критериям. Стейкхолдеры, которые не попали в список ключевых, остаются в базе до следующего проведения анализа и выявления их как ключевых, так как со временем ситуация может поменяться.

Выявленным ключевым стейкхолдерам направляется анкета в результате заполнения которой, компания получает список интересов, ожиданий и требований стейкхолдеров в отношении деятельности компании. Результат данного этапа: информационная таблица, содержащая основные интересы и ожидания стейкхолдеров в отношении компании.

После анкетирования менеджмент компании выбирает ожидания и требования заинтересованных сторон, которые компания будет удовлетворять в текущем периоде. Ключевое требование по результатам данного этапа включается в программу мероприятий по решению существенных вопросов, не ключевое требование остается в базе и может включаться в список ключевых ожиданий в следующем периоде.

Методика определения приоритетных направлений взаимодействия со стейкхолдерами с помощью составления карты существенных вопросов стейкхолдеров с использованием многомерной матрицы Эйзенхауэра применяется на пятом этапе алгоритма. Матрица представляет собой двумерную матрицу с критериями срочности и важности. В зависимости от оценки каждой задачи по данным критериям получается итоговая матрица со следующим описанием:

- срочно и важно;
- срочно, но не важно;
- важно, но не срочно;
- не срочно и не важно.

В матрицу рекомендуется добавить критерий стоимости вложений, необходимых для удовлетворения интересов стейкхолдеров.

По результатам анкетирования ключевых стейкхолдеров компании на четвертом этапе и с учетом рекомендаций стандарта GRI G4 составляется карта существенных вопросов с использованием критериев значимости вопроса для стейкхолдера, значимости и важности для компании, а также срочности решения вопроса. На данном этапе, также, проводится приоритизация стейкхолдеров по критериям поддержки/противодействия, силы влияния, значимости и срочности существенных вопросов.

Критерий «Значимость» (Z_i) для стейкхолдера и для компании рассчитывается по формуле:

$$Z_f = \frac{\frac{\sum_{k=1}^n z_k}{n} + \frac{\sum_{c=1}^m z_c}{m}}{2}, \quad (1)$$

где f – существенный вопрос, подлежащий оценке по данному критерию;
 Z_k – балл f -ого вопроса по критерию «значимость», выставленный экспертной группой компании; показатель имеет значение от 1 до 10 баллов, где 1 балл – наименее значимый вопрос для компании по мнению экспертов, 10 баллов – наиболее значимый вопрос;

Z_c – средний балл f -ого вопроса по критерию «значимость», выявленный в результате проведенного анкетирования или интервью стейкхолдеров компании (средний балл, выставленный стейкхолдерами по выбранным вопросам); показатель имеет значение от 1 до 10 баллов, где 1 балл – наименее значимый вопрос для стейкхолдера, 10 баллов – наиболее значимый вопрос;

$i=1, 2, \dots, n$ – количество экспертов/менеджеров, оценивших f -ый вопрос по показателю;

$j=1, 2, \dots, m$ – количество стейкхолдеров, оценивших f -ый вопрос по показателю.

Критерий «Срочность» (C_i) определяется по формуле (2):

$$C_f = \frac{d \sum_{i=1}^n c}{n}, \quad (2)$$

где f – вопрос, оцениваемый по критерию «срочность»; C – балл, выставленный n -ым экспертом по оцениваемому f -ому вопросу; критерий имеет значения от 1 до 10 баллов, где 1 балл – наименее срочный вопрос по мнению экспертной группы, 10 балл – вопрос с наибольшей срочностью;

$i=1, 2, \dots, n$ – количество экспертов, оценивших f -ый вопрос.

Полученные результаты по показателям «Значимость» для стейкхолдера и компании и «Срочность» решения вопроса ранжируются в соответствии с полученными результатами по каждому вопросу.

По результатам оценки ожиданий стейкхолдеров по указанным критериям строится карта существенных вопросов стейкхолдеров. С целью выявления приоритета выявленных существенных вопросов при планировании мероприятий по их решению с учетом определенного бюджета, рекомендуется построить матрицу определения приоритета существенных вопросов с добавлением оценки по критерию «стоимость вложений».

Итоговый индекс, позволяющий ранжировать все выявленные существенные вопросы, рассчитываются по формуле (3):

$$I_f = Z_f Z_f \times C_f, \quad (3)$$

где f – вопрос, оцениваемый по методике;

Z_f – выявленный балл по критерию «значимость» по f -ому вопросу;

C_f – выявленный балл по критерию «срочность» по f -ому вопросу.

Полученный индекс по каждому f -ому вопросу ранжируются по убыванию;

10 существенных вопросов, имеющих максимальные значения индекса, являются наиболее приоритетными для компании; индексы 10-ти существенных вопросов заносятся в матрицу распределения ресурсов с целью

выбора наиболее оптимального мероприятия, которая представлена в таблице 11.

Таблица 11

Матрица распределения ресурсов, необходимых для реализации мероприятий по решению существенных вопросов стейкхолдеров компании

Индекс	Наименование вопроса	Мероприятие	Стоимость вложений
И ₁	Существенный вопрос 1 (СВ ₁)	Мероприятие по СВ ₁	Стоимость вложений по мероприятию 1 по СВ ₁ , стоимость вложений по мероприятию n по СВ ₁
И ₂	Существенный вопрос 2 (СВ ₂)	Мероприятие по СВ ₂	Стоимость вложений по мероприятию 2 по СВ ₂ , стоимость вложений по мероприятию n по СВ ₂
И ₁₀	Существенный вопрос 10 (СВ ₁₀)	Мероприятие по СВ ₁₀	Стоимость вложений по мероприятию 10 по СВ ₁₀ , стоимость вложений по мероприятию n по СВ ₁₀

Источник: [составлено автором].

В результате заполнения всех столбцов таблицы компания получает ранжированный по значимости и срочности список вопросов стейкхолдеров и соответствующие их решению варианты мероприятий с определенными затратами на их реализацию. По выявленным ключевым направлениям формируется план взаимодействия со стейкхолдерами. Экономический эффект от применения алгоритма идентификации ключевых стейкхолдеров заключается в том, что таким образом оптимизируются затраты на мероприятия по взаимодействию со стейкхолдерами. План мероприятий разрабатывается департаментом по КСО или рабочей группой. Количество мероприятий по каждому существенному вопросу не ограничено, по каждому предлагаемому мероприятию заполняется столбец «ресурсы». В результате заполнения всех столбцов таблицы компания получает ранжированный по важности и срочности список вопросов стейкхолдеров и соответствующие их решению варианты мероприятий с определенными затратами на их реализацию. Такой подход к

удовлетворению интересов стейкхолдеров позволит эффективно распределить затраты компании на наиболее существенные вопросы, своевременное решение которых является фактором достижения целей компании и ее развития.

Экономический эффект от применения алгоритма идентификации ключевых стейкхолдеров заключается в том, что на основании данных исследования мнения менеджмента компании о взаимоотношениях со стейкхолдерами, ожиданий и требований основных стейкхолдеров, их экспертного ранжирования по критериям значимости, влияния и стоимости удовлетворения интересов оптимизируются затраты на мероприятия по взаимодействию со стейкхолдерами. Взаимодействие осуществляется в соответствии с выбранной стратегией, минимизируются убытки от возможного негативного влияния стейкхолдеров на компанию и репутацию компании на рынке, что влияет на отношение окружающих стейкхолдеров, в том числе, потребителей, высококвалифицированных работников, инвесторов и других. Предложенная методика была испытана на ДЗО ПАО «НК «Роснефть» - ООО «РН-Уватнефтегаз».

3.2. АНАЛИЗ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В РОССИЙСКИХ НЕТФЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ

Результаты исследования, в частности, изучение теории заинтересованных сторон и ее развития в настоящее время, анализ взаимоотношений российских компаний со стейкхолдерами и тенденции развития корпоративной социальной ответственности в России и за рубежом, свидетельствуют о необходимости систематизации процесса управления взаимоотношениями со стейкхолдерами.

На основании полученных результатов компания будет иметь возможность своевременно скорректировать стратегию взаимодействия для снижения возможных рисков влияния социально-экономических, политических и прочих факторов внешней среды на деятельность компании, а также влияния со стороны стейкхолдеров. Выстраивание механизма управления заинтересованными сторонами предполагает переход к целостному

(холистическому) менеджменту стейкхолдеров, представленному на рисунке 3.2.

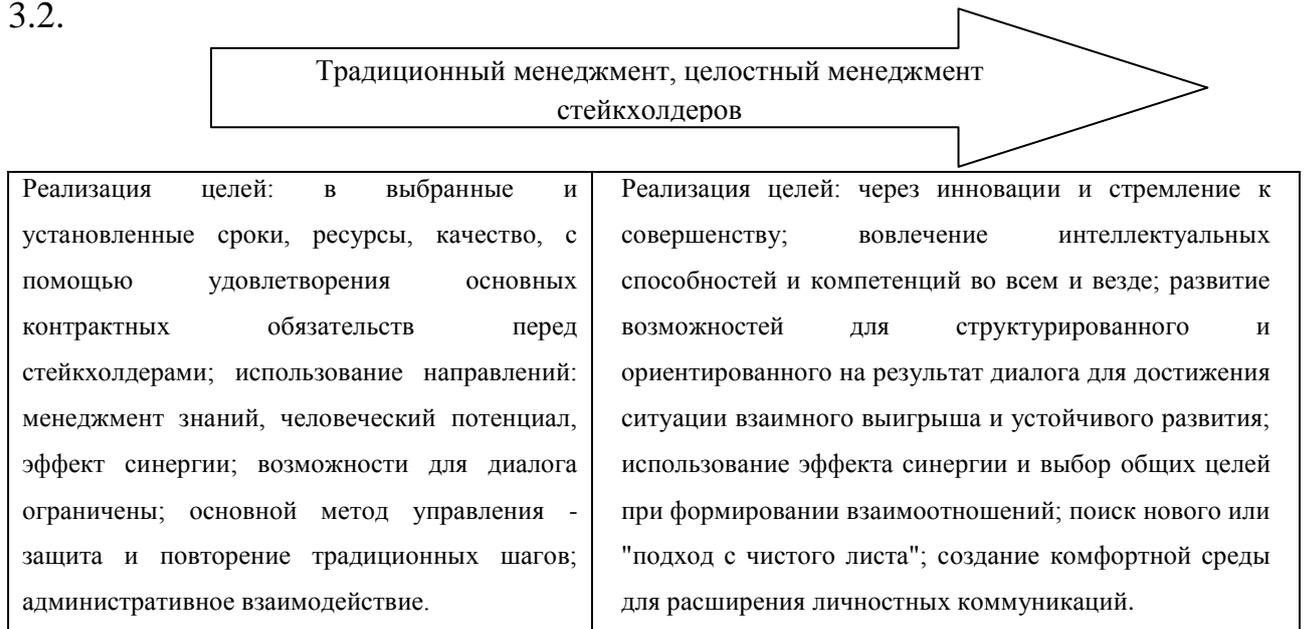


Рис. 3.2. Требования к системе управления отношениями со стейкхолдерами

Источник: [составлено автором].

Переход от традиционного менеджмента к инновационному типу связан с глобализацией и информатизацией общества, появлением новых технологий и инновациями, увеличением мобильности отраслевых структур и усилением конкуренции на глобальном уровне, усилением внутриотраслевой интеграции. В частности, в современных организациях происходят такие изменения и инновации, как виртуализация ресурсов, концентрация внимания организаций на ключевых компетенциях, передача некоторых функций на аутсорсинг, появление новых форм организаций: сетевая, виртуальная.

На рисунке 3.3. представлены элементы механизма управления ключевыми стейкхолдерами корпорации: цель, задачи, функции, принципы, нормативно-правовое регулирование, организационная структура управления, объект механизма управления, методы и инструменты механизма.

Цель	
Обеспечение результативности деятельности компании при взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами, повышение стоимости бизнеса, достижение положительной репутации компании и ее устойчивого развития	
Задачи	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ обеспечение достижения компанией стратегических целей деятельности; ✓ повышение эффективности принимаемых в компании управленческих решений; ✓ определение ключевых для компании стейкхолдеров; ✓ создание ценностей для всех стейкхолдеров; ✓ снижение рисков компании, связанных с негативно настроенными стейкхолдерами 	
Субъект	Объект
Совет директоров (включая Советы директоров ДЗО), Правление, департамент по КСО (если есть), рабочая группа, департаменты по направлениям, менеджмент по КСО и устойчивому развитию	Ключевые стейкхолдеры компании, выявленные в результате их идентификации (применяется алгоритм идентификации рис.8)
Нормативно-правовые основы взаимодействия	
Законодательные нормы; кодексы; международные, национальные и отраслевые стандарты, регулирующие взаимодействие с отдельными категориями стейкхолдеров; корпоративные положения и документы	
Функции	Принципы
<ul style="list-style-type: none"> ✓ целеполагание ✓ планирование и организация взаимодействия ✓ регулирование взаимоотношений ✓ балансирование интересов компании и стейкхолдеров 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ сотрудничества стейкхолдеров ✓ вовлечения стейкхолдеров ✓ ответственности участников ✓ сложности взаимоотношений ✓ непрерывности создания стоимости ✓ создания конкуренции
Методы (экономические, организационные, административные, социальные)	
Инструменты (внутренние документы компании, например, стратегия, положения о советах и пр.; правила и процедуры, каналы взаимодействия)	

Рис. 3.3. Элементы механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании

Источник: [составлено автором].

Целью механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании является обеспечение эффективности взаимодействия компании с заинтересованными сторонами с целью решения таких стратегических задач, как формирование устойчивого и сбалансированного развития компании. [Степаненко, Перфильева, с.58].

Анализ практики взаимодействия российских и зарубежных компаний со стейкхолдерами позволил выделить 3 типа управления взаимоотношениями со стейкхолдерами: централизованный, децентрализованный и смешанный тип

управления. Пример централизованного управления представлен на рисунке 3.4.

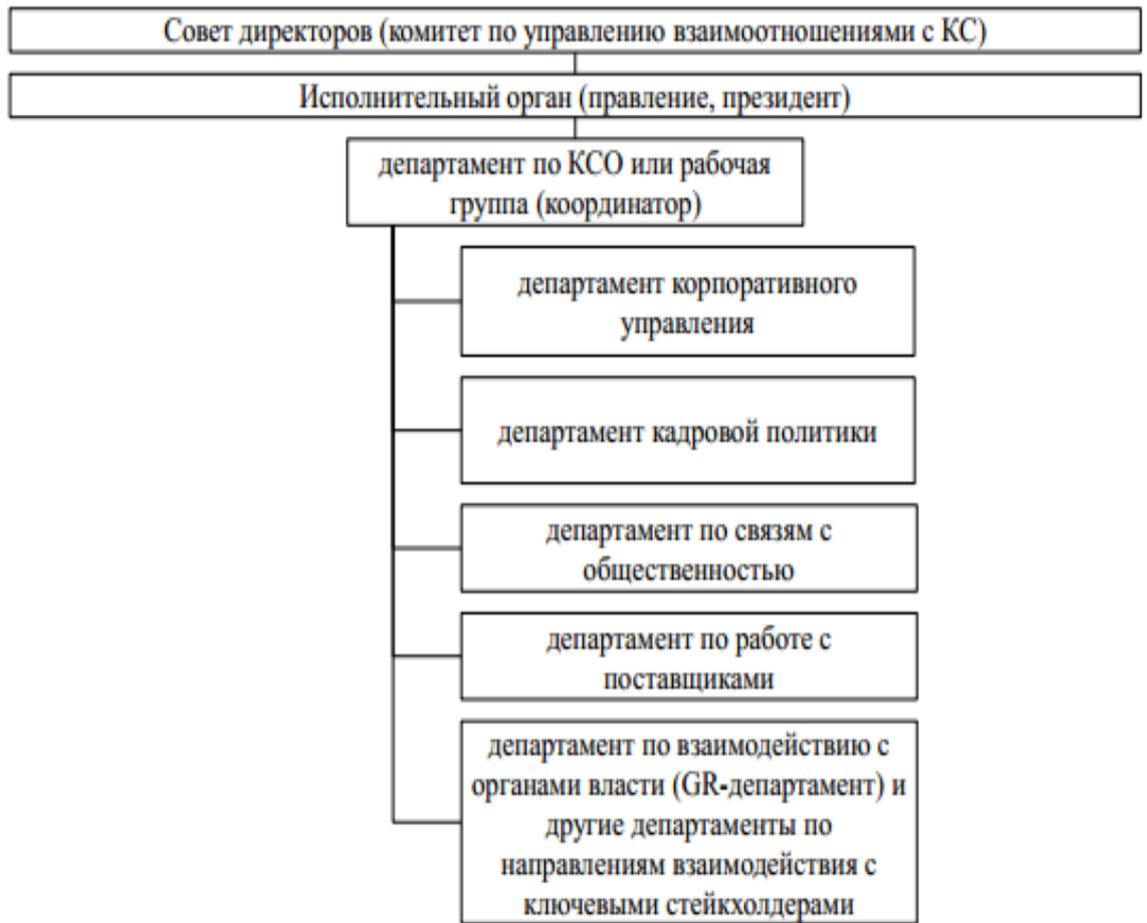


Рис. 3.4. Организационная структура централизованного управления ключевыми стейкхолдерами компании

Источник: [составлено автором].

Согласно представленной структуре централизованное управление ключевыми стейкхолдерами предполагает наличие в компании департамента по КСО или рабочей группы в качестве управляющего органа взаимоотношениями со стейкхолдерами. Департамент по КСО или рабочая группа подчиняются правлению и президенту.

В случае нефтегазовой отрасли, в процесс управления стейкхолдерами должны включаться представители ДЗО. Реализация механизма централизованного управления имеет ряд характеристик:

- определение ключевых стейкхолдеров компании осуществляется с применением совокупности критериев и методов оценки;
- цели управления стейкхолдерами, выбор стратегии взаимодействия и наиболее подходящих инструментов взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами взаимосвязаны;
- осуществляется поддержка информационной открытости компании со стороны ее стейкхолдеров, понимание стейкхолдерами деятельности компании и решений, которые она принимает в отношении стейкхолдеров;
- четкая зависимость внедрения механизма управления ключевыми стейкхолдерами в компании с достижением целевых установок по направлениям, поэтапное решение наиболее существенных вопросов ключевых стейкхолдеров и постоянная обратная связь по результатам удовлетворенности стейкхолдеров;
- централизованное управление стейкхолдерами ведет к минимизации рисков неудовлетворенности стейкхолдеров, так как выстраивает порядок удовлетворения интересов стейкхолдеров и способствует достижению целей деятельности, связанных с управлением взаимоотношениями с теми или иными стейкхолдерами.

Большинство нефтегазовых компаний, а также ООО «РН-Уватнефтегаз» имеют децентрализованную систему управления. В случае децентрализованного управления определение ключевых стейкхолдеров затрудняется отсутствием независимой оценки, своевременной информации об изменениях поведения стейкхолдеров и взаимоотношений с ними.

Система риск-менеджмента при децентрализованном управлении стейкхолдерами может не учитывать риски, связанные с неудовлетворенностью стейкхолдеров, так как в случае отсутствия единой методики взаимодействия и оценки интересов стейкхолдеров могут быть не своевременно выявлены ключевые стейкхолдеры, их интересы и не своевременно решены существенные для них вопросы.

Сравнительная характеристика типов управления заинтересованными сторонами представлена в таблице 12.

Таблица 12

Сравнительная характеристика типов управления стейкхолдерами

Тип	Плюсы	Минусы
Централизованный	Наличие единой стратегии; контроль процесса реализации плана взаимодействия; стандартизация; отсутствие дублирования функций.	Негибкость системы управления; затянутость процессов согласования и принятия решений; отсутствие в управлении узкоспециализированных работников
Децентрализованный	Взаимодействие отдельными структурными подразделениями со стейкхолдерами по конкретным направлениям; эффективность и оперативность принятия решений; гибкость.	Негибкость системы управления; затянутость процессов согласования и принятия решений; отсутствие в управлении узкоспециализированных работников.
Смешанный	Наличие единой стратегии; взаимосвязь рабочей группы и департаментов по направлению; координация процесса взаимодействия со стейкхолдерами на каждом этапе; оперативная корректировка плана взаимодействия; повышение удовлетворенности стейкхолдеров благодаря квалифицированному взаимодействию.	Может применяться в основном только в крупных компаниях, имеющих необходимые департаменты по направлениям взаимодействия со стейкхолдерами.

Источник: [составлено автором].

На основе анализа, выявления плюсов и минусов всех трех типов управления, встречающихся на практике, целесообразно использование смешанного типа управления стейкхолдерами корпорации. Смешанный тип управления представлен на рисунке 3.5.

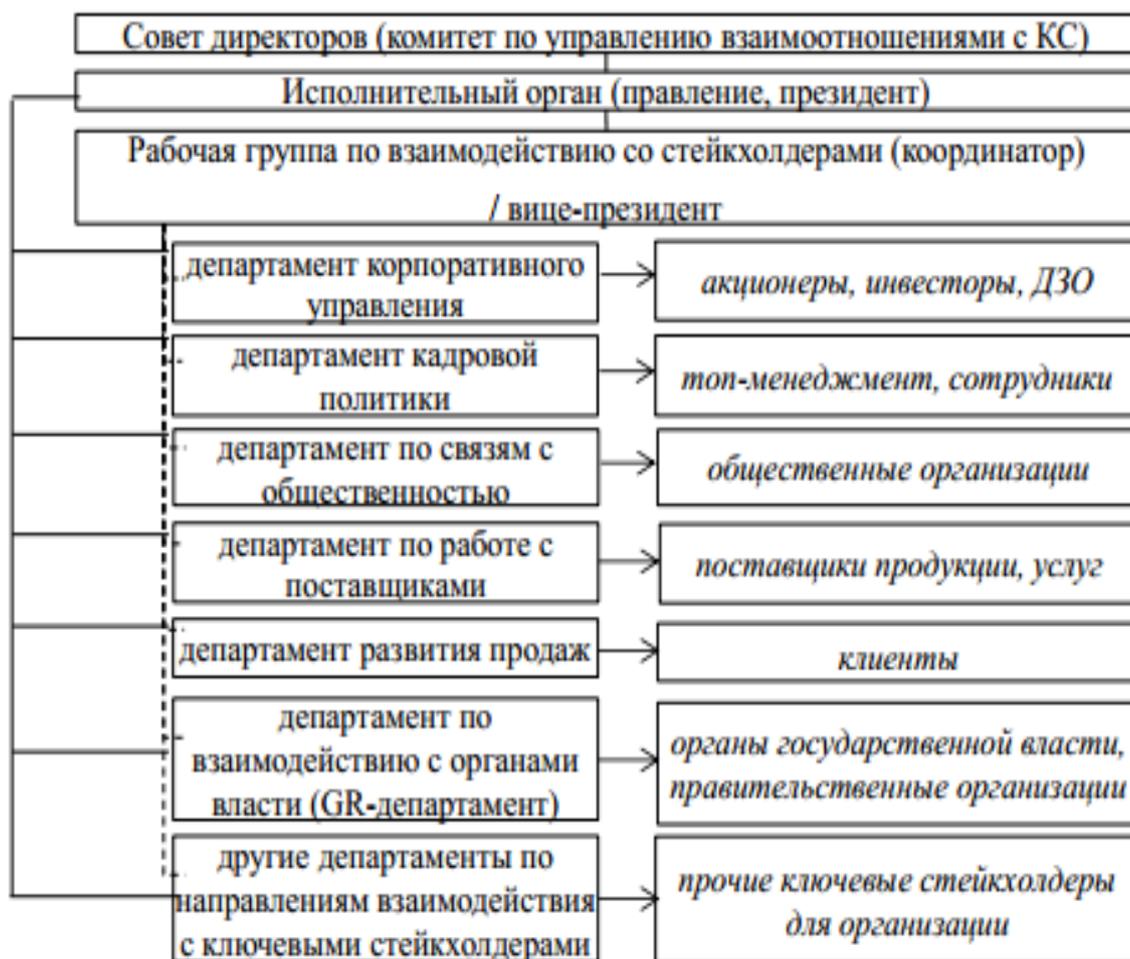


Рис. 3.5. Организационная структура смешанного типа управления стейкхолдерами в нефтегазовых компаниях

Источник: [составлено автором].

Совет директоров утверждает стратегию КСО. В качестве координатора, обеспечивающего реализацию стратегии взаимодействия компании со стейкхолдерами, выступает рабочая группа. Непосредственно, план взаимодействия со стейкхолдерами реализуют департаменты по направлениям в рамках своих полномочий.

В отдельных корпорациях функционал контроля и координации может возлагаться на одного из вице-президентов компании. Плюсами смешанного типа управления являются: наличие единой стратегии управления всеми стейкхолдерами компании, взаимодействие со стейкхолдерами в рамках утвержденного плана осуществляется отдельными подразделениями по

каждому направлению, рабочая группа или департамент по КСО координирует процесс реализации плана и корректирует его и др.

Предложенный механизм дает возможность более детально и стратегически подойти к рассмотрению окружающих компанию стейкхолдеров и позволяет компаниям избегать расходов на действия, которые являются несущественными с точки зрения стейкхолдеров и повысить эффективность от проводимых мероприятий.

Таким образом, смешанный тип управления является наиболее эффективным в настоящее время, и его принципы легли в основу предлагаемого механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании. Такой механизм даст возможность более детально подойти к рассмотрению окружающих компанию стейкхолдеров и необходимости учета их интересов в своей деятельности, что в последующем, положительно скажется на достижении компанией поставленных целей и планируемых результатов деятельности. Это позволит нефтегазовым компаниям избегать расходов на действия, которые являются несущественными с точки зрения стейкхолдеров и повысить эффективность от проводимых мероприятий.

Совет директоров утверждает механизм управления ключевыми стейкхолдерами и методические рекомендации по управлению ими, которые распространяются на группу компаний холдинга. Советы директоров ДЗО утверждают положение по взаимодействию со стейкхолдерами. Рабочая группа осуществляет сбор информации о взаимодействии со стейкхолдерами по ДЗО и консолидирует полученные данные.

Направления взаимодействия и план мероприятий, разработанный рабочей группой, утверждается советом директоров, исполнение контролируется правлением компании.

В рисунке 3.6. представлены этапы реализации механизма управления ключевыми стейкхолдерами компании.

Этапы	Реализация механизма
I – Определение целей	Определение целей управления стейкхолдерами для организации (с учетом цели, стратегий компании, политики в области КСО)
II – Выбор ключевых стейкхолдеров	Анализ внутреннего и внешнего окружения, формирование базы стейкхолдеров, анкетирование стейкхолдеров и менеджмента, экспертная оценка и выбор ключевых стейкхолдеров, определение требований стейкхолдеров, которые компания будет удовлетворять, составление карты существенных вопросов
III – Определение стратегии поведения и инструментов взаимодействия	Выбор стратегии взаимодействия: мониторинг, информирование, вовлечение, сотрудничество (см. табл. 3.2); выбор инструментов взаимодействия и каналов коммуникации (см. параграф 2.3)
IV – Планирование мероприятий	Формирование плана (графика) мероприятий, определение целевых показателей эффективности взаимодействия
V – Реализация плана	Применение инструментов взаимодействия в соответствии с выбранной стратегией, утвержденным графиком мероприятий
VI – Формирование отчетности, оценка достигнутых результатов	Подготовка нефинансовой отчетности с отражением в ней основных результатов взаимодействия, отражение показателей G4-24 – G4-27. Внутренняя оценка результативности управления взаимоотношений со стейкхолдерами менеджментом компании; оценка удовлетворенности стейкхолдеров с применением элементов социального аудита (с помощью собственных сотрудников или привлеченных экспертов). Отражение компанией в нефинансовой отчетности индикаторов результативности: количество поступивших предложений (на общественных слушаниях, диалогах, в процессе опросов) и выполнение взятых компанией обязательств; участие стейкхолдеров в подготовке нефинансовой отчетности (обратная связь)
VII – корректировка стратегии – возврат к этапу III	При необходимости изменение выбранной стратегии поведения со стейкхолдерами и инструментов взаимодействия; актуализация интересов и существенных вопросов для стейкхолдеров; составление скорректированного плана мероприятий на предстоящий период

Рис. 3.6. Этапы реализации механизма управления ключевыми стейкхолдерами в нефтегазовой компании

Источник: [составлено автором].

Механизм управления ключевыми стейкхолдерами можно представить в виде модели на рисунке 3.7. На процесс взаимодействия со стейкхолдерами компании оказывают влияние социально-экономические, политические и прочие факторы внешней среды, институциональная основа управления стейкхолдерами.

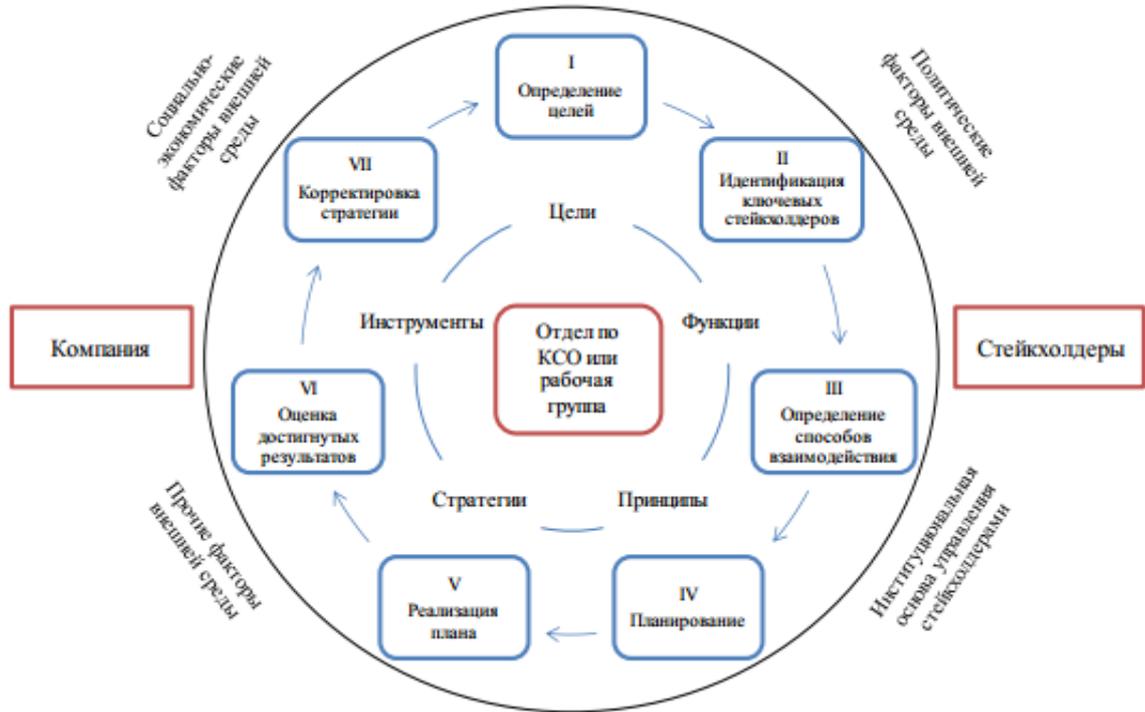


Рис. 3.7. Модель механизма централизованного управления ключевыми стейкхолдерами в нефтегазовой организации

Источник: [составлено автором].

Механизм предполагает наличие департамента по КСО или рабочей группы, которая координирует процесс управления ключевыми стейкхолдерами. Внутренний круг представляет собой обязательные к утверждению параметры, внешний круг - этапы реализации механизма управления. Для оперативного управления стейкхолдерами преимуществом крупных нефтегазовых компаний является наличие единой базы заинтересованных сторон с указанием основных интересов, возможных инструментов взаимодействия и каналов связи, контактов с ними.

Согласно российской практике в функции департамента по КСО входит не только обеспечение соблюдения требований в области социальной ответственности, но и также, анализ и оценка взаимоотношений со стейкхолдерами, подготовка нефинансовой отчетности, вопросы взаимоотношений со стейкхолдерами. Данный департамент или несколько отделов (например, отдел HR, с покупателями - отдел по работе с клиентами и др.). Если в компании нет ответственного подразделения за взаимодействие со

стейкхолдерами, компании рекомендуется организовать центр реализации функций управления взаимоотношениями с ними одним из перечисленных способов:

- путем создания департамента по взаимодействию с заинтересованными сторонами (целесообразно в крупных нефтегазовых корпорациях с большим числом заинтересованных сторон);
- путем добавления функций управления взаимодействием существующему отделу по КСО;
- путем создания рабочей группы (1 человек - руководитель группы, остальные участники группы - сотрудники различных структурных подразделений); целесообразно включить в группу специалистов разных квалификаций от юристов до экологов, что позволит всесторонне подойти к анализу стейкхолдеров и взаимодействию с ними, принять во внимание и реагировать на узкоспециализированные интересы отдельных групп стейкхолдеров;
- передача полномочий по контролю члену Совета директоров или создание должности вице-президента по КСО и корпоративной устойчивости.

Среди российских нефтегазовых компаний, в структуре которых функционируют подобные отделы, можно выделить: ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Лукойл», ПАО «Газпром нефть».

Результаты, которые конкретная компания ожидает достичь после внедрения механизма управления ключевыми стейкхолдерами зависят от стратегических намерений компании. Предлагаемый механизм имеет следующие конкретные результаты от его реализации на практике:

- снижение рисков;
- снижение текучести кадров;
- снижение рекламаций;
- рост положительных публикаций в СМИ;

- достижение ключевых показателей деятельности по истечению отчетного периода и другие.

Таким образом, предлагаемый механизм управления стейкхолдерами для нефтегазовых компании даст возможность более детально подойти к рассмотрению окружающих ее заинтересованных сторон и необходимости учета их интересов в своей деятельности, что в последующем положительно скажется на достижении компанией поставленных целей и планируемых результатов деятельности. Это позволит компаниям избегать расходов на действия, которые являются несущественными с точки зрения стейкхолдеров и повысить эффективность от проводимых мероприятий.

С точки зрения риск-менеджмента в результате реализации предлагаемого механизма снижается вероятность возникновения тех или иных рисков: снижения инвестиционной привлекательности компании; сбоев в поставках; использования в производстве некачественного сырья и материалов; появления недобросовестных поставщиков; возникновения жалоб со стороны работников компании (неудовлетворенность условиями труда, оплатой труда); текучести кадров; проведения забастовок; несоблюдения сроков сдачи отчетности дочерними обществами, и как следствие, несоблюдение сроков сдачи консолидированной отчетности компании; несогласованности действий и позиций среди группы компаний, недопонимания стратегических целей и задач, поставленных перед корпорацией; несоблюдения законодательства; неполучения лицензий, разрешений и других действий со стороны органов государственной власти; жалоб со стороны местных сообществ государственным органам; снижения поддержки общественными организациями; снижению рисков нарушения договорных условий со стороны стейкхолдеров и другие.

Предложенный механизм управления ключевыми стейкхолдерами компании позволяет добиться повышения доверия к компании, ее репутации, прозрачности деятельности, что положительно влияет на устойчивое развитие

компании за счет снижения рисков противодействия компании со стороны ее стейкхолдеров, и, в конечном счете, на капитализацию компании.

3.3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ДЛЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

В основе практических рекомендаций по взаимодействию с ключевыми группами стейкхолдеров для российских нефтегазовых компаний лежит разработанный механизм управления ключевыми стейкхолдерами, представленный в параграфе 3.1.

Предлагается дополнить определение «стейкхолдер» - понятие, которое описывает человека, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль компании, при этом на их действия можно влиять путём механизма управления.

Определение «механизм управления стейкхолдерами» сформулировать как - целенаправленный процесс управления взаимоотношениями компании с ее ключевыми заинтересованными сторонами для создания благоприятного микроклимата в компании и с целью взаимовыгодного сотрудничества как для компании, так и для её работников.

Ввиду активного взаимодействия нефтегазовых компаний с молодыми специалистами (1-3 года работы) их можно выделить как отдельный элемент в классификации, так как им уделяется большое внимание со стороны руководства, проводятся научные конференции по выявлению потенциально прибыльных проектов, предлагаемые ими. Так, каждый год компании проводят научные конференции и активно взаимодействуют с ними, что приводит к значительной экономии денег на производстве, а также внедрению инноваций.

Взаимодействие со стейкхолдерами должно происходить с учетом требований к полноте, достоверности и существенности их вопросов. Рекомендуется проводить опрос менеджеров на предмет выявления стейкхолдеров и их основных интересов, с которыми нужно работать. Также, рекомендуется проводить опрос заинтересованных сторон на предмет выявления существенных вопросов.

Принципы применения стандарта взаимодействия в российских нефтегазовых компаниях связаны с правильной оценкой существенности определенных вопросов и проблем для стейкхолдеров и для самой организации, с пониманием возможных последствий деятельности компании и ее решений, репутацией компании и адекватной отчетности перед стейкхолдерами. Перед тем, как установить контакты и взаимодействовать с новыми стейкхолдерами, необходимо стратегически оценить цели и задачи взаимодействия с ними, соответствует ли удовлетворение их интересов стратегии самой компании. Рекомендуется проводить тест на существенность вопросов. В том случае, если вопрос соответствует одному из пунктов, вопрос считается существенным:

- проблемы и вопросы, оказывающие краткосрочное прямое влияние на финансово-экономическое состояние нефтегазовой компании;
- вопросы в области заявлений политического или стратегического характера (обязательства перед ключевыми стейкхолдерами);
- вопросы, важные для стейкхолдеров для принятия в деятельности компании сейчас или в будущем;
- вопросы в области соответствия социальным нормам;
- вопросы общепризнанного характера.

Рекомендуется утвердить ключевые показатели эффективности для оценки в дальнейшем результативности реализуемых стратегий взаимодействия со стейкхолдерами. Ключевыми показателями эффективности управления ключевыми стейкхолдерами могут быть: с акционерами и инвесторами - рентабельность по чистой прибыли, соблюдение кодекса корпоративного управления, объем дивидендных выплат, динамика стоимости акций; с менеджментом компании - показатель устойчивости бизнеса, с сотрудниками - снижение текучести кадров; с ДЗО - соблюдение всеми обществами сроков предоставления отчетности, установленных управляющей компанией холдинга, что в свою очередь, способствует своевременному формированию консолидированной отчетности группы; Показатели эффективности

взаимоотношений с бизнес-партнерами включают количество реализованных проектов (в динамике). Управление взаимоотношениями с государством могут оцениваться динамикой роста в отрасли, количеством реализованных проектов ГЧП, объемом налоговых поступлений, рентабельностью инвестиций. Показателями эффективности управления взаимоотношениями с местными сообществами являются количество новых рабочих мест, благотворительных программ, снижение числа жалоб; с некоммерческими организациями и общественными ассоциациями – количество соглашений о сотрудничестве, совместных проектов; с конкурентами – динамика продаж (в сравнении), доля рынка определенного продукта; с кредитными организациями – снижение процентной ставки; с ВУЗами – приток персонала (динамика) из вузов, сотрудничающих с компанией; со СМИ – повышение репутации и другие показатели.

В конечном итоге, компания реагирует на поведение стейкхолдеров, и тем самым, корректирует направление развития взаимоотношений с ними. Оценка эффективности реализованных мероприятий по взаимодействию со стейкхолдерами проводится посредством план-фактного анализа достижения ключевых показателей эффективности, утвержденных на втором этапе предложенной схемы взаимодействия. Рекомендуется установить сроки промежуточной оценки реализации решений по существенным вопросам и в случае необходимости, корректировать карту. Удовлетворенность стейкхолдеров решением существенных для них вопросов определяется с помощью их анкетирования; кроме того, целесообразно проводить встречи со всеми заинтересованными сторонами, на которых иным образом оценивать их удовлетворенность решениями, принимаемыми компанией. Оценивать удовлетворенность стейкхолдеров рекомендуется с точки зрения трех направлений (выгод): материальные (заработная плата, дивиденды, материалы, продукция компании и др.), социальные (репутация, решение социальных вопросов и др.) и административные (возможности влияния на управленческие решения, на стратегию компании и др.) Результаты взаимодействия должны

быть прозрачны. Рекомендуется проводить опросы регулярно раз в год перед утверждением на совете директоров программы по реализации утвержденной стратегии компании и стратегии в области КСО в планируемом периоде. Анализ результатов с целью выявления слабых мест при взаимодействии со стейкхолдерами и неохваченных вопросов, требующих внимание со стороны компании, позволит проводить корректировку стратегии взаимодействия. Результаты анализа рекомендуется раскрывать на официальном сайте компании или в нефинансовой отчетности.

Результаты взаимодействия со стейкхолдерами за отчетный период учитываются в стратегической и операционной деятельности компании. По результатам оценки ключевых показателей эффективности, определяются основные причины невыполнения плановых показателей и формируется план мероприятий по их совершенствованию. В нефинансовой отчетности рекомендуется отражать основные события отчетного периода по взаимодействию с различными группами стейкхолдеров, публиковать результаты решения существенных вопросов стейкхолдеров, запланированных в данном периоде. Стратегию взаимодействия со стейкхолдерами рекомендуется пересматривать на данном этапе в зависимости от взаимоотношений с ними, сложившимися в отчетном периоде. В плановом периоде происходит возврат к первому этапу для дальнейшей корректировки ключевых показателей эффективности и инструментов взаимодействия со стейкхолдерами.

Предлагаемые рекомендации касаются тех компаний, которые не осуществляют систематическое взаимодействие со стейкхолдерами, не отражают в открытом доступе информацию о взаимоотношениях со стейкхолдерами, не имеют политику в области социальной ответственности:

- утверждение стратегии в области КСО и управление заинтересованными сторонами с утверждением целевых показателей взаимодействия;

- формирование рабочей группы (участниками могут быть представители всех подразделений компании: управления персоналом, отделы по внешним связям, управления взаимоотношениями с органами власти и другие) или передача данной функции существующей рабочей группе по подготовке нефинансовой отчетности. Рабочая группа осуществляет мероприятия: разработка политики взаимодействия со стейкхолдерами; реализация механизма взаимодействия, его координация и контроль; анкетирование и сбор информации, связанной с реализацией механизма управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, составление нефинансового отчета, организация проведения совместных заседаний с представителями групп стейкхолдеров для выявления существенных вопросов деятельности и др.;

- применение алгоритма идентификации ключевых стейкхолдеров и выявления приоритетных направлений взаимодействия с ними, включая: создание информационной корпоративной базы с информацией о стейкхолдерах: общая информация о стейкхолдерах, основные интересы, основные направления взаимодействия и инструменты, способы взаимодействия. консолидация данной информации по конкретным группам стейкхолдеров;

- реализация активных стратегий взаимодействия (вовлечения и сотрудничества) и расширение используемого инструментария взаимодействия, включая цифровые инструменты (мобильные приложения, онлайн-площадки для голосования и др.);

- создание единой платформы для взаимодействия компании с заинтересованными сторонами с использованием ИТ-технологий (опросы стейкхолдеров на корпоративном портале, онлайн-чаты для обсуждения и голосования и др.);

- проведение оценки результативности взаимодействия с заинтересованными сторонами после реализации плана мероприятий за период

в соответствии с утвержденными целевыми показателями и актуализация плана мероприятий (каждые 6 месяцев).

Реализация предложенного комплекса мер необходима с целью снижения рисков, связанных с бойкотами, акциями протеста и другими негативными реакциями со стороны недовольных стейкхолдеров. Данные меры призваны обеспечить устойчивое развитие нефтегазовых компаний, доверительное отношение к компании со стороны стейкхолдеров и дополнительные преимущества в конкурентной борьбе.

Реализация менеджментом ООО «РН-Уватнефтегаз» на практике механизма управления ключевыми стейкхолдерами позволит утвердить в компании основные правила и порядок управления стейкхолдерами, что позволит более системно подойти к взаимодействию со всеми ключевыми стейкхолдерами и распределить акценты на наиболее важных проблемах. Компании рекомендуется сформировать рабочую группу по внедрению в компании процесса управления со стейкхолдерами. Поскольку компания объединяет ряд неоднородных компаний, рекомендуется разработать совместно с ДЗО формат нефинансовой консолидированной отчетности и на уровне управляющей компании стандартизировать процесс управления стейкхолдерами; организовать диалог с ДЗО; создать единую информационную базу стейкхолдеров; наладить внутригрупповые обороты (должна быть налажена взаимосвязь); организовать участие представителей ДЗО в управленческой среде компании; проводить анкетирование, составлять аналитические таблицы; разграничить формы взаимодействия (через управляющую компанию или напрямую).

Экономический эффект от внедрения механизма управления стейкхолдерами рассчитывается путём просчета экономической выгоды при возникновении коммуникаций со стейкхолдерами, которые раньше не участвовали или участвовали не эффективно в компании.

Так, удалось выявить новых подрядчиков для производства и возможность продавать неликвидные материалы, а также молодыми

специалистами были предложены пути по совершенствованию производства в рамках научно-практических конференций.

В 2022 планируется продажа лома и стальных отходов в размере 490,831 тонны находящихся на Усть-Тегусском и Урненском месторождениях, так как благодаря взаимодействию с ключевыми стейкхолдерами (акционерами и работниками на производстве) была произведена опись и инвентаризация, в ходе которой выяснилось, что на предприятии хранится неликвидный металлолом.

В таблице 14 произведён расчет возможной выгоды при продаже по среднерыночной стоимости.

Таблица 14

Реализация НЛ (лом черных металлов) принадлежащий ООО «РН-Уватнефтегаз» находящийся на Усть-Тегусском и Урненском месторождениях

№ п/п	Наименование товара	ед. изм.	Ориентировочное количество	Среднерыночная стоимость, руб. за 1 тонну	Итоговая стоимость, руб.
1	Лом и отходы стальные 3А	Т	1,540	26300	40502
2	Лом и отходы стальные 5А	Т	0,244	26300	6417,2
3	Лом и отходы стальные 5А	Т	0,782	26300	20566,6
4	Лом и отходы стальные 12А	Т	61,304	26300	1612295,2
5	Лом и отходы стальные 13А	Т	0,060	26300	1578
6	Лом и отходы черных металлов н/сорт	Т	422,207	26300	11104044,1
7	Лом и отходы черных металлов н/сорт	Т	3,623	26300	95284,9
8	Лом черных металлов разносортный	Т	0,060	26300	1578

9	Лом протектора	Т	1,000	26300	26300
---	----------------	---	-------	-------	-------

Продолжение таблицы 14

№ п/п	Наименование товара	ед. изм.	Ориентировочное количество	Среднерыночная стоимость, руб. за 1 тонну	Итоговая стоимость, руб.
10	Лом стальной нержавеющей стали	Т	0,011	14000	154
	ИТОГО ПО ЛОТУ:	Т	490,831		12908720

Источник: [Роснефть. Тендеры].

При коммуникации руководства и молодых специалистов в ООО «РН-Уватнефтегаз» была дана задача найти проблемные участки внутри производства, произвести их оценку и степень влияния на рабочий процесс, а также предложить пути совершенствования. Благодаря этому в 2021 году были реализованы 2 проекта, такие как замена рабочего колеса из стали 20×13 на колесо из стали ВЛН - 1 в ЦНС насосе и замена обогревателей 2-а ТОВЭ-4Т (взрывозащищённый, масляный) на инфракрасные обогреватели.

В основу расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта положены следующие предположения:

- продолжительность планирования 7 лет (7 шагов);
- в качестве шага планирования принят год;
- норма дисконтирования принята на уровне 12%;
- цены, тарифы и нормы не изменяются на протяжении всего периода планирования и приняты на уровне 2022 года;

Норма дисконтирования установлена из условий:

- ожидаемая ставка рефинансирования ЦБ РФ на 2022г. - 8,25%;
- риск недополучения прибыли 3,75 %.

Сделанные предположения характеризуют оценку эффективности проекта как предварительную, требующую уточнения в дальнейшем.

За период планирования, жизненный цикл (7 лет), инвестиционный проект потребует 1 790 319, 24 руб. капитальных вложений и принесет на конец периода планирования 11 785 632, 21 руб. чистой прибыли. Чистый реальный доход проекта составит 13 575 951, 5 руб. Определим чистый дисконтированный доход (ЧДД), который указывает на прирост капитала предприятия в результате осуществления проекта. ЧДД = 9514745,1. Индекс доходности проекта, который показывает, во сколько раз денежный приток превышает денежный отток по проекту рассчитывается как:

$$\text{ИД} = 9\,514\,745,1 / 1\,790\,319,24 = 5,31$$

ИД > 1, что говорит об эффективности проекта.

Для проекта внутренняя норма доходности инвестиций составляет 192,26 % в год. Срок окупаемости проекта $T_{\text{ок}}$ составит: $T_{\text{ок}} = 0,5$, т.е. срок окупаемости составит 6 месяцев. Совокупные капитальные вложения составят: 1 790 319,24 рублей (таблица 15).

Таблица 15

Смета капитальных вложений

Основные составляющие	Сумма, руб.
Материалы и запчасти	1 750 047,32
Общехозяйственные расходы и испытания на стенде	40 271,92
ИТОГО:	1 790 319,24

Источник: [составлено автором].

Экономическое обоснование внедрения рабочего колеса КЛ2.240.311 из стали марки ВНЛ-1 актуально, поскольку позволяет избежать больших затрат на электроэнергию и обслуживание, что в свою очередь положительно влияет на снижение себестоимости добычи нефти.

О величине амортизационных отчислений основных фондов дает представление таблица 16.

Таблица 16

Амортизационные отчисления основных фондов

Наименование	Сумма, руб.
--------------	-------------

Стоимость основных фондов	1 790 319,24
Амортизация	255759,89

Источник: [составлено автором].

Основными затратами при внедрении рабочего колеса КЛ2.240.311 из стали марки ВНЛ-1 являются: материальные затраты, амортизация основных фондов, содержание и прочие расходы.

Величина текущих издержек производства отражена в таблице 17.

Таблица 17

Текущие издержки производства

Наименование	Сумма, руб.
Материальные затраты	927 144,33
Затраты на оплату труда	15 927,1
Социальные взносы (30%)	4 778,13
Амортизация	255 759,89
Прочие расходы	516 682,84
Итого издержки	1 720 292,29

Источник: [составлено автором].

В таблице 18 приведена примерная сумма затрат на заработную плату рабочих.

Таблица 18

Расчет затрат на заработную плату рабочих

Виды работ	разряд	час. ставка, руб.	труд-ть	сумма
слесарносборочная	5	28,24	123,14	3477,474
балансировка	6	33,32	4,5	149,94
токарная	6	33,32	20,8	693,06
малярная	4	23,51	3,2	75,232
опрессовка	5	28,24	1,5	42,36
ИТОГО			153,14	4 438,06
		премия	45%	1 997,13
		северная надбавка	50%	3 217,6
		районный коэффициент	1,5	4 504,63

		итого		14 157,43
--	--	-------	--	-----------

Источник: [составлено автором].

В таблице 19 приведена экономия затрат на электроэнергию, которая составит 5 525 060 рублей.

Таблица 19

Экономия затрат на электроэнергию

Наименование	Значение
1. Затраты на электроэнергию без использования энергосберегающего рабочего колеса (согласно данным 2021 года)	8 614 183
2. Затраты на электроэнергию с использованием энергосберегающего рабочего колеса	4 088 577
3. Экономия затрат на электроэнергию, руб.	5 525 606

Источник: [составлено автором].

Инвестиционный проект, его реализация сопровождается оттоками и притоками денег. Особенностью инвестиционного проекта является то, что сначала по времени идут оттоки денег - инвестиции и лишь потом притоки - доходы от операционной деятельности. По этой причине инвестиционный проект нельзя реализовать, если не будут найдены источники финансирования оттоков - инвестиций. [Центральный банк российской федерации: Проект Основных направлений развития финансового рынка Российской Федерации на 2022 год и период 2023 и 2024 годов одобрен Советом директоров Банка России для представления в Государственную Думу Федерального Собрания РФ]

Элементы трёх видов деятельности - инвестиционной, операционной, финансовой - определяются прямым подсчётом потребности в земле, оборудовании, покупке нематериальных активов, изменении потребности в оборотных средствах, расчёте объёмов производимой продукции, цен на неё, издержек производства, прибыли [Игошин, 542 с.].

Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов,

обеспечивающих требуемую норму доходности. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег.

Потоком реальных денег называется разность между притоком и оттоком от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности в каждом периоде осуществления проекта. Сальдо реальных денег - разность между притоком и оттоком денежных средств от всех трёх видов деятельности, на каждом шаге расчёта [Кондраков, 420 с.].

Таким образом, положительный чистый дисконтированный доход и индекс доходности, превосходящий единицу, позволяют охарактеризовать проект как эффективный. Внутренняя норма доходности и срок окупаемости устраивает инвестора. Положительное сальдо денежных потоков свидетельствует об осуществимости проекта при избранной схеме финансирования.

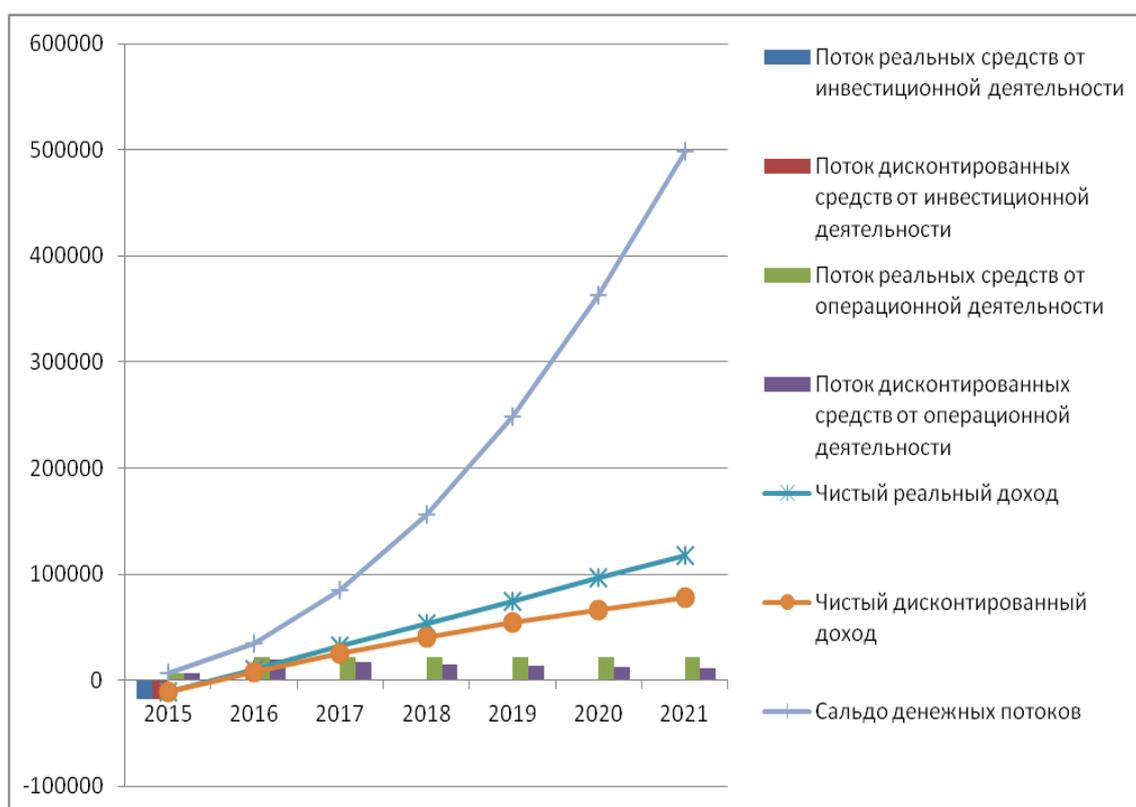


Рис. 3.8. Эффективность внедрения проекта

Источник: [составлено автором].

Поскольку проекты в нефтегазовом производстве имеют определённую степень риска, связанную с природными и рыночными факторами, то

необходимо провести анализ чувствительности к риску от проведения мероприятий. Надежность проекта при общей нестабильности характеризуется чувствительностью основных экономических критериев к изменению различных критериев.

Анализ и оценка рисков занимают важное место в системе анализа долгосрочных инвестиций. Модели оценки капитальных активов предполагают, что инвесторы не склонны рисковать, поэтому из двух активов, приносящих равный доход, выберут тот, риск которого меньше. При этом под риском понимается вероятность получения меньших доходов (или прироста стоимости актива), чем ожидается инвестором [Казначевская, 378 с.].

Считается, что анализ инвестиций проводится в условиях риска, а не неопределенности, так как экономические субъекты активно собирают необходимую им информацию и могут с достаточной степенью точности судить о вероятности событий.

Правило принятия решения об инвестировании, базируется на расчёте ЧДД. Инвестиционный проект принимается, если $ЧДД > 0$; инвестиционный проект отвергается, если $ЧДД < 0$; если $ЧДД = 0$, то следует для принятия решения рассмотреть обстоятельства. Выходящие за рамки критерия (например, экологические, социальные) или учесть открывающиеся новые технические, рыночные или иные перспективы. [Сироткин, 288 с.]

Для определения степени чувствительности проекта к риску строится соответствующая диаграмма, которую называют также «диаграммой паука». Для построения диаграммы «Паук» вычисляем вариации значений NPV при изменении данных параметров [Лахметкина, 192 с.].

Необходимо провести анализ чувствительности каждого варианта проекта. Для этого выбирается интервал наиболее вероятного диапазона изменения каждого фактора.

Предположим такие факторы:

1. Выручка (-30%; +30%);
2. Текущие издержки (-20%; +20%);

3. Налоги (-10%; +10%).

Для каждого фактора определяется зависимость: ЧДД(В); ЧДД(ТИ) и ЧДД(Н).

Полученные зависимости чистой текущей стоимости от факторов изобразим графически. Значения ЧДД на каждой прямой, соответствующие крайним точкам диапазона, образуют фигуру, напоминающую паука. [КонсультантПлюс: Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования]

Если изменения ЧДД при заданной вариации параметров будут находиться в положительной области, то проект не имеет риска. Если значения ЧДД попадают в отрицательную область, то решение об оптимальном варианте, выбранном на основе критериев, следует пересмотреть с учётом анализа чувствительности проекта.

Расчёт прироста чистого дисконтированного дохода при определённых вариациях факторов указаны в таблице 20.

Таблица 20

Значение ЧДД при варьируемых показателях

	-30%	-20%	-10%	0	10%	20%	30%
Выручка	8156023,4			9514745,1			140316 96,4
Текущие издержки		1067538 8,7		9514745,1		8354101, 5	
Налоги			9719931, 4	9514745,1	9309558, 8		

Источник: [составлено автором].

Рассчитав изменение NPV при вариации факторов по диаграмме «Паук», явно видно, что мероприятие не имеет риска - так как график находится в положительной области построения, что говорит об экономической целесообразности проведения мероприятия.

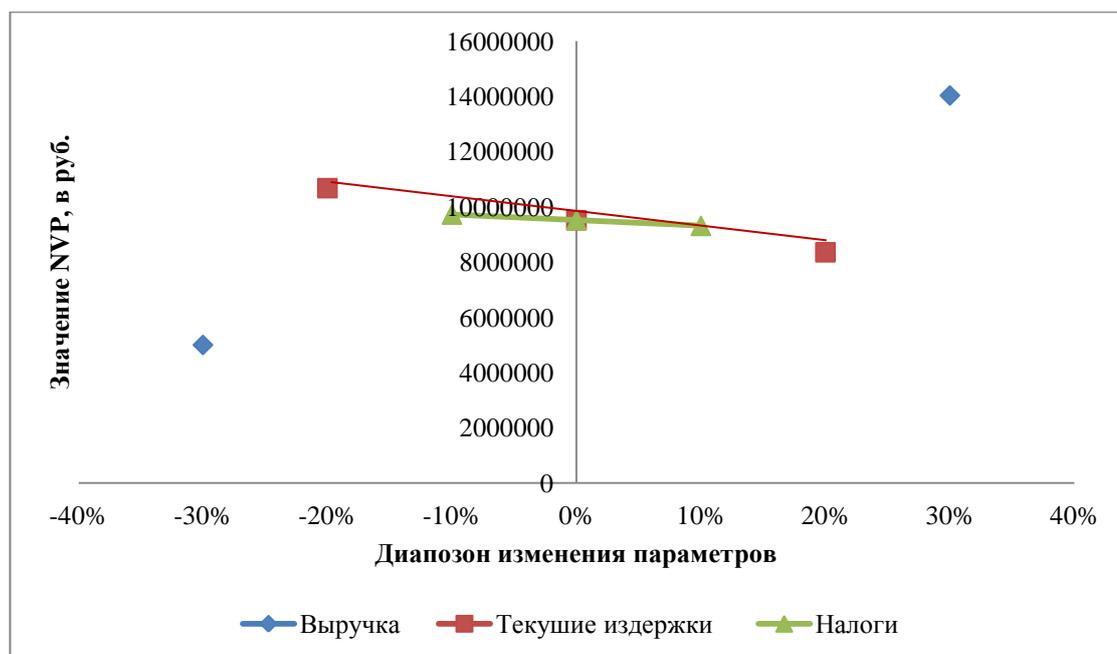


Рис. 3.9. Диаграмма «Паук»

Источник: [составлено автором].

На диаграмме «паук» наглядно изображен хороший запас эффективности при различных вариациях факторов с любой степенью риска. Диаграмма расположена высоко от линии нулевой эффективности, что говорит о том, что, даже при ещё более отрицательных факторах, приобретение оборудования за счет собственных средств на данном предприятии будет экономически эффективно и целесообразно. Для построения диаграммы «Паук» необходимо вычислить вариации значений NPV при изменении данных параметров.

Таблица 21

Значение ЧДД при варьируемых показателях

	-30%	-20%	-10%	0	10%	20%	30%
Выручка	5609713,3			10895921,1			16182100,0
Текущие издержки		12317721,8		10895921,1		9474120,5	
Налоги			11120290,2	10895921,1	10671552,1		

Источник: [составлено автором].

Рассчитав изменение NPV при вариации факторов по диаграмме «Паук», можно увидеть, что мероприятие не имеет риска - так как график находится в положительной области построения, что говорит об экономической целесообразности проведения мероприятия.

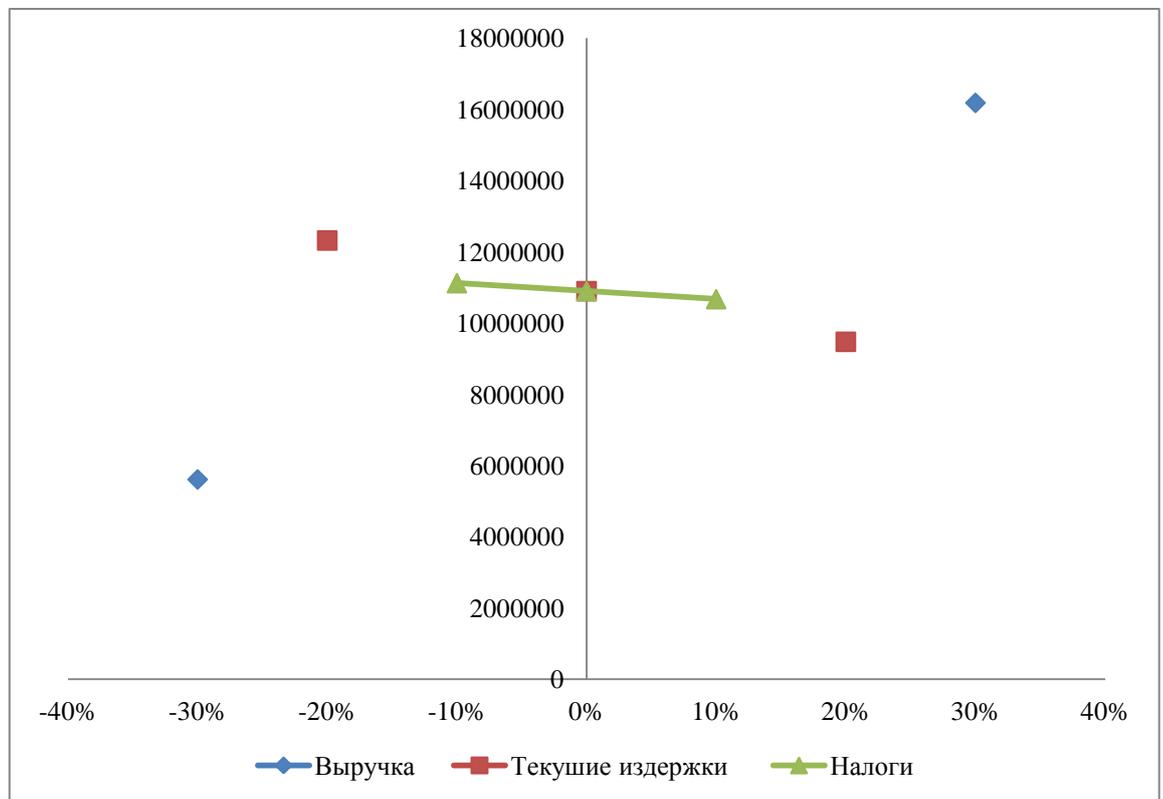


Рис. 3.10. Диаграмма «Паук»

Источник: [составлено автором].

Просчитав экономическую эффективность рассматриваемых проектов, суть которых сводилась к получению прибыли предприятием за счет снижения энергозатрат, можно сделать вывод, что более выгодным является проект по замене проточной части насосов.

Из проведенных расчетов видно, что за весь период планирования проект по замене систем отопления на энергосберегающие ИК обогреватели потребует 2 631 400, 7 рублей капитальных вложений и принесет 12 917 940, 4 рублей чистой прибыли, а проект по замене проточной части насосов на энергоэффективную - 1 790 319, 24 рублей капитальных вложений и 11 785 632,21 рублей чистой прибыли.

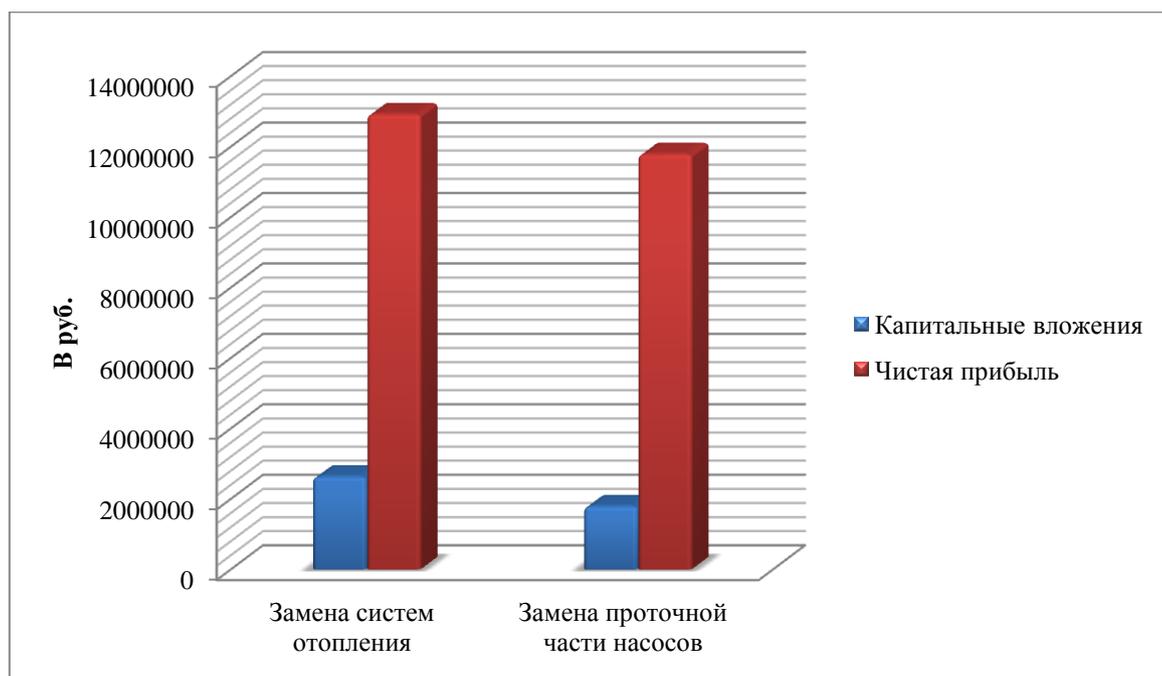


Рис. 3.11. Капитальные вложения и чистая прибыль проектов

Источник: [составлено автором].

Кроме того, такие показатели, как индекс доходности по дисконтированным потокам замены проточной части насосов (5,31) выше, чем индекс доходности по дисконтированным потокам замены систем отопления (4,15).

Внутренняя норма доходности инвестиций для замены проточной части насосов - 192,26% в год, для замены систем отопления - 128,07%. Положительный чистый дисконтированный доход и индекс доходности, превосходящий единицу, позволяют охарактеризовать оба проекта как эффективные.

Из проведенных расчетов видно, что замена проточной части насосов на энергоэффективную более эффективна. Данные не поддаются однозначной формализации, но оптимальным показателем для проведения сравнительного анализа выступают критерии оценки коммерческой эффективности инвестиционного проекта.

Таким образом, в третьей главе диссертационного исследования определено три типа управления стейкхолдерами: централизованный, децентрализованный и смешанный. В диссертации предложен механизм

управления ключевыми стейкхолдерами, функциями которого являются целеполагание, планирование, организация, регулирование и балансирование интересов. Реализация указанного механизма нацелена на удовлетворение интересов и ожиданий стейкхолдеров таким образом, чтобы снизить возможное негативное влияние стейкхолдеров на устойчивое развитие компании и способствовать созданию ценностей для всех сторон взаимодействия.

Предложен алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров, который заключается в последовательном критериальном отборе заинтересованных сторон и существенных вопросов деятельности компании по мнению ее менеджмента и стейкхолдеров. Алгоритм позволяет компании не только определить ключевые группы заинтересованных сторон, но выявить существенные для них вопросы и сформировать план мероприятий по их решению в соответствии с значимостью выявленных вопросов для компании и стейкхолдера, срочности решения вопроса и стоимости мероприятий.

Для достижения ожидаемых результатов от применения алгоритма идентификации ключевых стейкхолдеров, выявления существенных вопросов и внедрения механизма управления ключевыми стейкхолдерами, даны практические рекомендации по их применению российскими компаниями, не публикующими информацию о взаимоотношениях со стейкхолдерами, в частности, для ООО «РН-Уватнефтегаз».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного диссертационного исследования достигнута цель и задачи исследования, на основе полученных результатов сделаны следующие выводы.

На основе рассмотренных теоретических аспектов концепции заинтересованных сторон и подходов к определению стейкхолдеров, определено, что стейкхолдерами считаются физические лица либо организации, заинтересованные в деятельности компании, имеющие ряд интересов и требований в ее отношении, и способные повлиять на развитие компании и быть подверженными влиянию с ее стороны. Ключевыми стейкхолдерами являются те группы заинтересованных сторон, которые имеют наибольшую степень влияния, оказывают высокую поддержку или противодействие развитию компании, имеют существенные интересы и оказывают влияние на результативность деятельности компании в целом.

В процессе систематизации классификаций стейкхолдеров выявлены основные критерии, по которым определяются группы стейкхолдеров; введен критерий направления влияния стейкхолдеров на нефтегазовые компании. Предложена дополненная классификация заинтересованных сторон, отвечающая текущему уровню развития взаимоотношений российских нефтегазовых компаний со стейкхолдерами; классификация включает четыре группы: 1) внутренние или внутригрупповые стейкхолдеры (включая дочерние и зависимые общества), 2) внешние стратегические и операционные стейкхолдеры, 3) внешние регулирующие и контролирующие стейкхолдеры, 4) прочие внешние стейкхолдеры. Помимо традиционных групп стейкхолдеров выделены дочерние и зависимые общества в холдинговых структурах; специфические группы стейкхолдеров (например, коренные и малочисленные народы Севера, Сибири и Дальнего востока РФ, интересы которых затрагивает деятельность многих российских промышленных компаний, осуществляющих деятельность в данных регионах).

В диссертации определено понятие управления стейкхолдерами и раскрыты подходы к управлению стейкхолдерами: с точки зрения корпоративного управления, корпоративной социальной ответственности, теории «социального блага», стратегического управления, концепции создания общей ценности. Таким образом, под управлением ключевыми стейкхолдерами компании (или менеджментом заинтересованных сторон) понимается управление взаимоотношениями с ключевыми заинтересованными сторонами, включая планирование мероприятий, взаимодействие на основе принципов партнерства, открытости, прозрачности и оценку удовлетворенности стейкхолдеров с целью снижения негативного эффекта на компанию, создания ценностей для участников взаимодействия и достижения ее устойчивого развития.

Во 2 главе проанализированы 10 крупнейших нефтегазовых компаний в России, их взаимоотношения со стейкхолдерами, возможные недостатки. В большинстве рассмотренных нефтегазовых компаниях использовался децентрализованный тип управления стейкхолдерами, предусматривающий взаимодействие отдельных структурных подразделений с соответствующими группами стейкхолдеров. В результате анализа выявлены проблемы, послужившие практической базой для формирования механизма управления ключевыми стейкхолдерами компаний и совершенствования текущего уровня взаимоотношений с целью достижения устойчивого развития и удовлетворенности стейкхолдеров. Изучена практика применения взаимодействия компаний со стейкхолдерами. Проведено исследование практики управления взаимоотношениями с ключевыми стейкхолдерами в нефтегазовой отрасли.

В диссертации представлены основные стратегии и инструменты взаимодействия компаний со стейкхолдерами; в результате проведенного анализа предложена систематизация инструментов в соответствии с выбранной стратегией взаимодействия. В зависимости от выбранных целей управления стейкхолдерами и уровнем развития КСО в компании, предложены стратегии

взаимодействия компании со стейкхолдерами: пассивные и активные. К пассивным стратегиям относятся: 1) стратегия мониторинга и планирования (реагирования и защиты); 2) стратегия информирования (о деятельности компании и возможностях вступления во взаимодействие, определение инструментов взаимодействия). Активными стратегиями являются: 1) стратегия активного вовлечения (постоянный контакт со стейкхолдерами); 2) стратегия сотрудничества. Оценка эффективности реализованных стратегий проводится путем анкетирования стейкхолдеров по вопросам их удовлетворенности относительно деятельности компании и решения важных для них вопросов.

Анализ, проведенный в главе 2, показал, что в настоящее время компании стремятся удовлетворить интересы и требования не только акционеров и инвесторов, но и других групп стейкхолдеров, в частности, активное внимание уделяется обществу в целом, некоммерческим организациям и общественным объединениям, однако следует отметить недостаточное внимание к клиентам. Реализация социальных программ, программ в области экологической безопасности и энергоэффективности, а также, других общественно-значимых проектов, является важнейшей составляющей современного бизнеса, стремящегося к достижению своих стратегических целей.

В третьей главе раскрыт и обоснован механизм управления ключевыми стейкхолдерами. Механизм управления ключевыми стейкхолдерами корпорации - это системный целенаправленный процесс управления взаимоотношениями компании со стейкхолдерами, связанный с анализом окружения компании, непосредственным взаимодействием с ними с целью снижения возможного негативного влияния на компанию с их стороны и обеспечения результативности такого взаимодействия для компании. Элементами механизма являются цель, задачи, функции, принципы, нормативно-методическое регулирование, организационная структура управления, объект, методы и инструменты механизма. В результате анализа выявлены типы управления стейкхолдерами: централизованный, децентрализованный и смешанный. Децентрализованное управление

предполагает взаимодействие отдельных структурных подразделений с группами стейкхолдеров: департамент корпоративного управления с акционерами, департамент кадровой политики с сотрудниками, департамент закупок с поставщиками и так далее.

В работе предложен алгоритм идентификации ключевых стейкхолдеров в нефтегазовых компаниях, включающий оценку стейкхолдеров по степени их значимости, влияния на компанию, по показателям поддержка/противодействие и сила влияния в результате анкетирования менеджмента компании и оценки интересов стейкхолдеров. После определения ключевых стейкхолдеров проводится анализ интересов и ожиданий стейкхолдеров, среди которых экспертной группой выделяются наиболее существенные вопросы стейкхолдеров и приоритетные стейкхолдеры. Таким образом, компания получает возможность своевременно и целенаправленно управлять взаимоотношениями со стейкхолдерами, удовлетворяя их интересы в соответствии со своими целями и задачами. Алгоритм идентификации апробирован в ООО «РН-Уватнефтегаз», основные результаты представлены в 3 главе.

С учетом практики взаимодействия со стейкхолдерами в работе даны практические рекомендации по организации механизма управления ключевыми стейкхолдерами нефтегазовых компаний; механизм позволит российским компаниям комплексно взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами, удовлетворяя их существенные требования, тем самым нивелируя возможное негативное их влияние и повышая доверие к компании и репутацию компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аброськин Д.А. Стейкхолдер-менеджмент в компаниях стратегических отраслей экономики (на примере нефтегазовых компаний РФ) / Д.А. Аброськин, Е.В. Волостных // Актуальные вопросы экономических наук. - 2019. - № 51. - 211-217 с.
2. Белоусов К.Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров / К.Ю. Белоусов // Проблемы современной экономики. - 2018. - № 4 (48). - 418-422 с.
3. Вилло С.В. Проблема формирования доверия к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон / С.В. Вилло // Экономическая социология. - 2019. - Т. 16. - № 4. - 60-84 с.
4. Время успешных проектов: стейкхолдеры процедур развития. – URL: [<http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/zainteresovannye-storony-proekta.html>] (дата обращения 12.05.2021).
5. Гергерт Д.В. Обзор теоретических подходов к взаимодействию со стейкхолдерами проекта / Д.В. Гергерт. - г. Пермь: НИУ «ВШЭ», Пермский филиал, 2018. - 162 с.
6. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. - 5-е изд., перераб. и доп. М: Высшее образование, 2018. 609 с.
7. Грешонков А.М. Стратегическое управление фирмой (корпорацией) на основе теории стейкхолдеров / А.М. Грешонков, М.А. Шибаяев, О.М. Кнопкина // Современное общество и власть: электронный научный журнал. - 2019. - № 2 (8). - URL: <http://gmanagement.ru/index.php/ru/archiv/08-2016r/352-greshonkov-082016> (дата обращения 13.04.2020).
8. Ивашковская И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании / И.В. Ивашковская // Корпоративные финансы. - 2018. - № 1 (21). - 14-23 с.
9. Игошин Н.В. Инвестиции. Организация управления и финансирование: учебник / Н. В. Игошин. 4-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2018. 542 с.

10. Измайлова М.А. Взаимодействие со стейкхолдерами как фактор устойчивого развития компании / М.А. Измайлова // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. Сборник научных статей: в 3-х частях: Ч.3. – М.: Финансовый университет. - 2019. - 48-54 с.
11. Ильюк В.В. Методологический подход к управлению стейкхолдерами инновационных проектов / Ильюк В.В. // Современное общество и власть: электронный научный журнал. - 2019. - № 7. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskiiy-podhod-k-upravleniyu-steykholderami-innovatsionnyh-proektov> (дата обращения 13.04.2020).
12. Инновационные цифровые решения для фарм. маркетинга: Применение теории стейкхолдеров при продвижении проектов в интернете. – URL: [<https://www.cossa.ru/152/198318/>] (дата обращения 15.05.2021).
13. Казначевская Г.Б. и др. Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. Изд. 3-е. Ростов н/Д: Феникс, 2019. 378 с.
14. Как работать со стейкхолдерами. – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/> (дата обращения 15.05.2021).
15. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: учеб. для студентов вузов. / Н. П. Кондраков, Г. А. Никитин, О. Е. Сорокин. 2-е изд., перераб. и доп. М: ИНФРА-М, 2020. 420 с.
16. КонсультантПлюс: Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7312/1e201f4d4a56c91e4318ed02d8cad9b155cf3ace/ (дата обращения: 15.11.2021)
17. Коржубаев А.Г. Нефтегазовый комплекс России в условиях трансформации международной системы энергообеспечения / А. Г. Коржубаев; науч. ред. А. Э. Конторович. – Новосибирск: Академ. изд-во «Гео», 2020. 267 с.
18. Королёв В.А. Теоретические проблемы и практика исследования моделей корпоративного управления: электронная статья. – URL: <https://singapore->

- academy.org/index.php/ru/obrazovanie/issledovaniya-i-konsalting/library/item/311-business-russia (дата обращения: 15.11.2021)
19. Корпоративный менеджмент: Анализ рисков инвестиционных проектов. – URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/inv_risk.shtml (дата обращения: 20.11.2021).
20. Кто такие стейкхолдеры и как ими эффективно управлять: статья. – Москва. 2020. – URL: <https://anvilhook.ru/blog/kto-takie-stejkholdery-i-kak-imi-produktivno-upravlyat> (дата обращения: 20.11.2021).
21. Лахметкина Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учеб. пособие для вузов / Н. И. Лахметкина. Изд. 3-е, испр. и доп. М: КноРус, 2020. 192 с.
22. Лебедев А.Н. Концепция механизма взаимодействия стейкхолдеров / А.Н. Лебедев // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2018. - № 1. - 94-99 с.
23. Никитина Л.М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально ответственного поведения компании / Л.М. Никитина // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. - 2020. - № 2. - 157-162 с.
24. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. - 2020. - № 2. - 33-51 с.
25. Петухов Д.В. Стратегический менеджмент. Часть 1: учебный курс / Д.В. Петухов. - М.: МИЭМП, 2019. - 280 с.
26. Попов С.А. От теории стейкхолдеров к реализации концепции общих ценностей / С.А. Попов, Л.Л. Фомина // Российское предпринимательство. - 2015.- № 2 (224). - 60-65 с.
27. Роснефть. Тендеры: официальный сайт. – URL: http://tender.rosneft.ru/sales/tt71055-30_11_2021.html (дата обращения: 15.11.2021).
28. Серяков, А.В. Роль сетевого взаимодействия заинтересованных лиц в повышении корпоративной социальной ответственности / А.В. Серяков // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера:

- вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. - 2018. - № 1. - 12 с.
29. Сироткин С.А. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник для студентов вузов / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2019. 288 с.
30. Скворцов П.В. Опыт применения стейкхолдерского подхода в иностранных и российских компаниях / П.В. Скворцов // Интернетпроект «Корпоративный менеджмент». - 2018. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-vzaimodeystviya-so-steykholderami-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-korporativnogo-upravleniya.shtml> (дата обращения: 13.04.2020).
31. Социокультурные факторы инновационного развития и имплементации реформ: отчет. – Москва. 2017. – URL: <https://www.csr.ru/uploads/2017/10/report-sf-2017-10-12.pdf> (дата обращения: 15.12.2020).
32. Степаненко К.И., Перфильева Е.В. / Перфильева Е.В. // ИнЭКА, 2018. 58 с.
33. Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. - 2018. - Т. 6. - № 3. - 23-26 с.
34. Ткаченко И.Н. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора / И.Н. Ткаченко // Управленческие науки в современном мире. - Москва. - 2018. - Т. 1. - № 1. - 205-209 с.
35. Харин, А.Г. Стейкхолдерский подход в управлении организациями: перспективы применения теоретико-игровых моделей / А.Г. Харин, Т.Р. Гареев // Terra Economicus. - 2019. - Т. 12. - № 4. - 105-113 с.
36. Ципес, Г.Л. Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 2) / Г.Л. Ципес, Н.М. Шадаева // Управление проектами и программами. - 2019. - № 03 (43). - 218-228 с.

37. Шаховой, В.А. Новые акценты корпоративного управления / В.А. Шаховой // ЦИТИСЭ. - 2018. - № 1 (5). - 9 с.
38. 10 крупнейших компаний в нефтяной и нефтегазовой промышленности: сайт RAEX. - URL: https://raex-a.ru/rankingtable/top_companies/2020/tab03 (дата обращения: 14.12.2020).
39. Топ поставщиков ПАО «НК «Роснефть»: сайт Синапс. – URL: <https://synapsenet.ru/searchorganization/organization /1027700043502-pao-nk-rosneft/top-postavschikov> (дата обращения: 15.12.2020).
40. Центральный банк российской федерации: Проект Основных направлений развития финансового рынка Российской Федерации на 2022 год и период 2023 и 2024 годов одобрен Советом директоров Банка России для представления в Государственную Думу Федерального Собрания РФ. – URL: http://www.cbr.ru/Content/Document/File/130953/onrfr_project_2021-11-19.PDF (дата обращения: 20.11.2021).