

С.В.Галушкин, Ж.К.Загидуллин, М.Г.Флямер

(Агентство корпоративного развития «Да-Стратегия», г.Москва)

Бизнес и общество: корпоративная интеграция.¹

В последнее десятилетие Россия, в лице своих крупных компаний, активно включилась в геоэкономические процессы глобальной конкуренции. Российский бизнес претендует на то, чтобы, преодолевая технологическую отсталость и особенности русской культуры ведения дел, выйти на передовые рубежи в мире.

Пока трудно прогнозировать успех этого дела. Сегодня единичные российские компании хотя бы стали заметны на фоне крупнейших европейских и американских корпораций, и даже обозначили свое присутствие на мировых рынках «слияний и поглощений».

Во многом эти достижения связаны с тем, что организационное оформление российского бизнеса («собрание активов» постсоветской промышленности, финансовое оздоровление, внедрение «регулярного менеджмента» и т.п.) совпало по времени с благоприятной конъюнктурой цен сырьевых ресурсов на мировом рынке. Но возможности роста за счет удачного стечения обстоятельств близки к исчерпанию.

Дальнейшее продвижение зависит от того, насколько эффективно пойдет масштабное корпоративное строительство компаний мирового уровня на базе национального российского капитала, человеческих и интеллектуальных ресурсов. Ключевой вопрос этого процесса: на какие принципы корпоративного развития ориентируются крупные российские компании?

В мире ситуация в области идеологии и практики управления развитием крупных компаний полна противоречий и является скорее зоной кризисного реагирования², чем последовательных технологических разработок. Более того, российским компаниям вряд ли удастся войти в какой-то мировой цельный мегапроект корпоративного строительства, в виду его отсутствия. Скорее придется, критически осмысляя международный опыт, самостоятельно разрабатывать свои инструменты корпоративного развития, пригодные для лидерства.

Несколько лет назад, так понимая ситуацию, авторы приступили к консультированию и инновационным разработкам в сфере общественного управления развитием крупных российских компаний. Мы рассчитывали, что, занимаясь реструктуризацией и пересборкой промышленных отраслей, российский бизнес будет готов к новым и неожиданным решениям. В целом наши расчеты оправдались.

Ниже представлен эскиз концепции корпоративной интеграции бизнеса и общества с точки зрения особенностей и ресурсов общественного контура управления развитием крупных компаний.

Три контура управления развитием крупных компаний

¹ Авторы выражают признательность за содержательную критику и обсуждение изложенных в статье идей М.И. Либоракиной, О.И. Генисаретскому, И.Г. Постоленко, Ю.В. Жулю, а также за участие в редактировании текста Д.К. Григорьевой и С.Ю. Ракову.

² Например, принятие в США в 2002 г. закона Sarbanes-Oxley, который устанавливает персональную уголовную ответственность директоров компании за достоверность раскрываемой финансовой и бухгалтерской информации.

Основное предположение, из которого мы исходим, состоит в том, что в 21-м веке в геоэкономическом масштабе началась смена тактов социальной капитализации и корпоративного строительства крупных компаний³.

Предыдущий такт (17-19 века) создал европейские и американские корпорации, действующие с начала 20-го века. Был сформирован нынешний геоэкономический ландшафт мира. Тогда корпоративное «видообразование» предопределялось этнокультурными и историческими особенностями развития стран и народов. Такие интегральные характеристики культуры как «доверие» задавали масштаб корпораций как части организационной практики народа.

Теперь же, в условиях независимости бизнеса от ограничений и ответственности, накладываемых местоположением⁴, а также большого числа транснациональных компаний, актуальным стал следующий вопрос: возможно ли в рамках корпоративного развития «преодолеть» (превзойти) этнокультурные особенности страны и обеспечит ли это лидерство национальным корпорациям?

В этом вопросе Россия, также как США и Европа, пока находится на стадии поиска и экспериментирования. С нашей точки зрения, важным условием продуктивности этого поиска является восстановление в стране многомерности пространства управления развитием компаний, что, без сомнения, и происходит сегодня. Действительно, последние пятнадцать лет в России идет становление различных форм управления промышленностью, экономикой и развитием регионов страны. За это время существенной модернизации подверглось государственное управление. Созданы рыночные, или квазирыночные, условия для ведения бизнеса. Появились зачатки участия общества и общественных институтов в управлении бизнесом. На наших глазах происходит становление трех контуров управления экономическим, промышленным и региональным развитием страны: государственного, рыночного и общественного.

Это хорошо заметно на примере российской электроэнергетики. Начатая в 1999 году **реформа** электроэнергетики была задумана для того, чтобы **создать, помимо государственного управления, новый контур управления отраслью – рыночный**. За счет этого должны были быть обеспечены «неизбежность» и сбалансированность развития энергетической сферы. Благодаря активности РАО "ЕЭС России" в отрасли появились и начали функционировать рыночные институты: НП «АТС», сложилась модель энергорынка, было изменено законодательство, созданы субъекты рынка и т.п.

Однако пока проводилась энергореформа, в системе государственного управления произошли изменения. В 2003-2004 гг. государство, наконец-то, сформулировало основную задачу для энергетики: обеспечить в опережающем режиме интенсификацию экономического роста страны. Параллельно с этим государство начало ориентироваться на создание крупных государственных корпораций и холдингов как основных объектов оперирования и вложений своей промышленной политики.

Понятно, что создаваемые госхолдинги (а также государственный аппарат, ориентированный на управление ими) не были в полной мере готовы иметь дело с рыночной энергетикой. В связи с этим запуск либерализованного

³ Предположение опирается на размышления Френсиса Фукуямы о роле доверия в геоэкономической эволюции стран и народов (см. Ф. Фукуяма: «Доверие: социальные добродетели или путь к процветанию», 1999 г.).

⁴ См. Бауман З. «Власть без места, место без власти»// Социологический журнал. 1998. N 3/4.

рынка (включая массовое появление частных собственников энергоактивов) был приторможен, а от реформаторов потребовалось скорректировать планы. Начиная с 2004 г., стало необходимо прилагать специальные усилия по устранению конфликтов между двумя контурами управления – рыночным и государственным.

Для этого в 2005 г., было начато формирование **другого контура управления отраслью – общественного**. С учетом перспектив развития энергетики после завершения реструктуризации РАО "ЕЭС России", создание общественного контура предполагает формирование саморегулирующихся ассоциаций, активизацию диалога с общественными организациями, и ряд других мер по достижению баланса экономических и социальных интересов в энергетике⁵. Особое значение в этом процессе имеет необходимость соответствовать современным международным требованиям к качеству корпоративного управления энергокомпаниями, в том числе, связанные с идеей социальной ответственности крупного бизнеса, так называемой «корпоративной социальной ответственности».

Задача общественного контура управления – **представить общественные интересы как равнозначимые ориентиры развития энергетики** страны наряду с целями рынка (ориентация на конкурентное ценообразование и извлечение прибыли) и целями государственной промышленной политики (обеспечение конкурентоспособности страны в мировом масштабе).

Начиная со второй половины 2005 года, энергетики включились в строительство **механизмов справедливого и публичного согласования ориентиров развития энергетики** (нефинансовая отчетность, стейкхолдерские диалоги) и **создание эффективных способов кооперации** различных субъектов отрасли и экономики в целом (общественные слушания стратегий развития энергокомпаний, инвестиционно-тарифные слушания в субъектах федерации и т.п.).

Таким образом, внедрение рынка и рыночной организации бизнеса на материале традиционной советской энергетики потребовало создать полноту управления отраслью, дополнив государство и рынок формами участия в управлении общества.

Конечно же, электроэнергетика как инфраструктурная отрасль имеет свою специфику. Но, несмотря на это, нечто похожее уже происходит или вот-вот начнет происходить во многих других промышленных отраслях России⁶: последовательная дифференциация управления на три контура – государственный, рыночный, общественный. Каждый из них имеет свой набор целей и идеалов, специфических форм и стандартов реализации управления, а также создает свои, во многом непересекающиеся, институциональные среды.

Изложенная ниже концепция в основном относится к проблематике формирования общественного контура управления развитием крупных компаний, а также к обеспечивающим технологиям корпоративного управления.

⁵ Подробнее о балансе интересов и требованиях к энергетике как к «общественной инфраструктуре» можно посмотреть в материалах обсуждения в феврале 2006 г. разработок АКР «Да-Стратегия» на Экспертном клубе Минпромэнерго России (<http://www.minprom.gov.ru/expertise/theme/11/0>)

⁶ Эти изменения уже заметны в различных секторах ТЭКа (угольный, нефтяной, отчасти газовый), жилищно-коммунальном хозяйстве, химической и нефтехимической промышленности, металлургии, финансовой сфере и др.

Общественное управление корпоративным развитием

Формирование общественного контура управления в России пока имеет лишь две предпосылки. Во-первых, стремление многих российских компаний провести IPO и привлечь иностранные частные инвестиции, что заставляет их осваивать различные международные стандарты корпоративного управления и взаимодействия с заинтересованными сторонами (так называемыми «стейкхолдерами» – подробнее см. ниже). Например, такие как стандарты нефинансовой отчетности компании, основанной на идеологии устойчивого развития.

Во-вторых, государство активно продвигает идеи социальной справедливости и социальной ответственности крупного бизнеса (так называемой «корпоративной социальной ответственности»), тем самым, пытаясь компенсировать ущерб интересам населения, нанесенный в период экономических реформ.

Таким образом, и IPO, и государство подталкивают компании к осмыслению своей роли в «производстве общества», и вытекающих из этого этических (институциональных) норм и требований к ведению дел. Но пока идеологические основания общественного контура управления еще не сформированы.

Проблема состоит в том, как именно могла бы достигаться готовность компании к развитию (смене в ее деятельности предпринимательских проектов) с точки зрения ее доступа к общественным ресурсам.

В теоретическом плане наиболее близко к этой проблеме подошли лет тридцать-сорок назад европейские и американские теоретики менеджмента⁷. Тогда была произведена на свет идеология корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса, как обслуживающая корпоративное развитие компаний. В ней подчеркивалось, что крупный бизнес по природе своей имеет значительные социальные обременения и потому обязан активно участвовать в общественном развитии.

Эти рассуждения основаны на представлении, что деятельность корпораций содержит в себе момент **«производства или порождения» общества**. Крупные компании группируют вокруг себя большие массы людей, задают тон социально-трудовым отношениям в регионах, диктуют расселение и состояние потребительских рынков, поляризуют вокруг себя местную и региональную власть и т.п. Иными словами вносят значительный вклад в **создание социальной организации**, по меньшей мере, в отдельных сегментах общества.

Но после того как было описано это влияние, а идеология КСО смогла ассимилировать представления об «устойчивом развитии» и «ответственности перед будущими поколениями», новые требования к бизнесу быстро догматизировались и превратились в особый этический императив.

Важный вопрос, на который крайне туманно отвечают идеологи КСО, следующий: каково должно быть понимание и ход развития отношений компании с обществом, чтобы превратить их в организуемый момент деятельности и источник конкурентоспособности компании?

⁷ См. Bowen H. R. «Social Responsibilities of the Businessman», 1953; Donaldson T., Dunfee T. «Ties That Bind: A Social Contract Approach to Business Ethics», 1999; Laszlo Ch. «Sustainable Company: How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance», 2003; «Rationality Legitimacy, Responsibility. Search for New Direction in Business and Societies», Ed. by E. Epstein, 1978; W. Hutton. «Stakeholding Society», 1999 и др.

К переосмыслению роли общества и общественных ресурсов в развитии крупных компаний также ведут исследования инновационной экономики и продолжительности жизни компаний. В шумпетеровской традиции экономического анализа был сформулирован иной эталонный взгляд на крупную компанию - по меркам ее предпринимательской пригодности. В частности, на материале изучения американских компаний, было обнаружено⁸, что в 20-м веке произошло резкое сокращение продолжительности пребывания отдельных компаний в элите бизнеса (включение в индекс S&P 500): с 75 лет в начале 20-го века до 15 лет к его концу. Это значит, что способ организации рыночных институтов управления бизнесом стал про-инновационным и привел к смене рамок деятельности топ-менеджмента. Крупные компании встали перед жесткой необходимостью включиться в новые волны предпринимательских инноваций. Тот же, кто не сможет стать устойчивым агентом инновационного процесса и **снизить издержки смены видов деятельности** и продукции (т.е. не являются предпринимательски пригодными) – очень быстро будет устранен рынком.

Какой же вывод следует из этих двух линий анализа? Успешный бизнес возникает из соединения предпринимательского проекта (мышления) с социальными условиями и средой, в которых та или иная компания берется реализовывать этот проект. И **проблема состоит в том, как технологически обеспечить синергию проекта и социальной среды**. Поэтому факторы инерции и социальных обременений компании следует рассматривать скорее как источник рисков, чем просто как признание положения дел в форме консервирующих этических норм.

Постановка «проблемы общества» в организационно-практическом ключе заставила и корпорации, и теоретиков бизнеса по-новому взглянуть на социальное и деловое окружение компании. В частности, было введено представление о социальной среде бизнеса как совокупности (сети) контрагентов компании - стейкхолдеров (stakeholder⁹), т.е. «групп или индивидов, которые **влияют**, и/или на которых **влияет** достижение целей компании».

Теперь любая компания рассматривается как встроенная в разветвленную систему не только экономических, но и социальных, общественных отношений, что и задает реальные границы деятельности компании. В свою очередь, стейкхолдерам приписываются устойчивые интересы по отношению к деятельности компании.

В представлении о стейкхолдерских отношениях включен момент выявления и охвата **целостности деятельности** компании, именно поэтому оно представляется нам полезным для размышлений о корпоративном развитии. Иными словами, объектом рассмотрения и практических действий должна стать не столько отдельная компания, сколько все ее социально-экономическое тело, включая стейкхолдеров.

Последовательное развитие этих представлений приводит к появлению нового идеала корпоративного развития современных компаний – стать

⁸ См. Р. Фостер, С.Каплан "Созидательное разрушение», 2005 г., стр. 22-26.

⁹ Впервые термин введен Эдвардом Фрименом в 1984 году в рамках теории стратегического управления. Как правило, переводится как «заинтересованная в деятельности компании сторона». Классический перечень включает собственников, потребителей, конкурентов, персонала, представителей экологической общественности, поставщиков, органы государственной власти, организации местных сообществ.

«компанией стейкхолдеров», а не «компанией акционеров»¹⁰. Ключевой ресурс «компании стейкхолдеров» - устойчивые и доверительные отношения со стейкхолдерами, так называемый «капитал сотрудничества». А одним из основных процессов деятельности менеджмента становится особым образом организуемая коммуникация между компанией и стейкхолдерами.

Таким образом, общий ответ на «проблему общества» состоит в том, что рациональные управляемые отношения компании и стейкхолдеров – это и есть источник конкурентоспособности компании. С ним связаны возможности менеджмента по привлечению ресурсов для ведения предпринимательской деятельности, преодолению социально-экономических (нефинансовых) угроз деятельности компании, формированию «капитала сотрудничества» в виде эффективных отношений со стейкхолдерами и сокращению издержек внедрения инноваций.

Корпоративное управление: от прозрачности к проницаемости

Превращение из «компании акционеров» в «компанию стейкхолдеров» начинается с пересмотра традиционной модели корпоративного управления. Главное системообразующее новшество¹¹ состоит в смене основного принципа - от «прозрачности» к «проницаемости».

Традиционно образование акционерного общества рассматривается как передача собственником активов и полномочий по управлению ими менеджерам. А основная проблема - агентская: как сделать так, чтобы менеджеры действовали в интересах акционеров и как защитить акционеров от недобросовестных действий менеджеров.

Причины агентской проблемы хорошо известны: сильная асимметрия власти¹² и потоков информации в отношениях между менеджментом и акционерами компании (сегодня к ним добавляют еще и инвесторов, кредиторов и участников фондового рынка). Это и понятно, менеджер – хорошо информирован и слабо подконтролен в своих действиях с активами компании, акционер – плохо осведомлен о реальном положении дел в компании, но обладает властью увольнять или поощрять менеджмент.

Один из способов решения агентской проблемы¹³ – вменение менеджменту обязанности по исчерпывающему информированию акционеров о жизни компании (так называемый принцип «прозрачности»). Смысл в том, чтобы акционеры, финансовый рынок, рынок ценных бумаг и агенты на этих

¹⁰ «Компания акционеров» – это «классическая» модель управления предприятием в интересах акционеров [shareholder model или stockholder model]. Считается, что предприятие как собственность акционеров должно служить исключительно их интересам, которые связаны главным образом с максимизацией прибыльности вложений. В «компаниях акционеров» притязания влиять на управление со стороны поставщиков, работников, местных сообществ и т.п. не имеют силы. «Компания акционеров» и «компания стейкхолдеров» рассматриваются как идеальные типы.

¹¹ Дальнейшие рассуждения в этом разделе носят модельный и упрощенный характер. Они предназначены для пояснения принципиальных, типических особенностей моделей корпоративного управления и не могут заменить собой поиск решений для конкретной компании.

¹² Еще в 1942 году классик теории менеджмента Питер Друкер сформулировал: «власть менеджмента – незаконная власть. Она не имеет в своей основе какого-либо фундаментального принципа, равного принципу права собственности. Но это не нападки на менеджмент. Менеджмент продемонстрировал свою эффективность и способность развивать компании и управлять капиталом. Власть им принадлежит не потому, что они узурпировали ее, а потому, что акционеры забыли о своих правах и своем долге».

¹³ Рычаги акционера: заключение изолированных трудовых контрактов с менеджерами, создание контролирующих органов корпоративного управления компанией, регламентация и внедрение различных стандартов корпоративного управления и отчетности, использование стандартов оценки эффективности менеджмента (например, система ключевые показатели эффективности), программы опционов и т.п.

рынках могли принимать решения, опираясь не на домыслы о компании, а на оценку фактов. В этой связи «прозрачность» означает раскрытие менеджментом информации о составе собственников, системе управления, процедурах принятия решений, финансово-экономических показателях и планах компании и т.п.

Не умаляя значения «прозрачности», отметим лишь, что в ее рамках не может быть достигнута управляемость стейкхолдерскими отношениями как особым ресурсом бизнеса. Чтобы это произошло, необходимо изменить конструкцию корпоративного управления компанией – внести в нее такое функционально-ролевое место, которое позволяет стейкхолдеру реализовать свои интересы, образы будущего и ожидания. В связи с этим необходимо вводить новый **принцип – «проницаемости» компании**. Он относится уже не к раскрытию информации, а к созданию возможности для стейкхолдеров «включить свой интерес» в деятельность компании.

Иными словами, влияние на компанию, сопоставимое с влиянием акционеров, передается и другим стейкхолдерам. Это значит, что стейкхолдеры должны **получить допуск**¹⁴ к процессу принятию решений в компании, что, учитывая разный уровень самоорганизации стейкхолдеров, а также противоречивость их интересов, требует нетривиальных организационных решений.

Объективно стейкхолдеры не могут участвовать в выработке всех, в том числе, оперативных решений компании, т.к. это сделало бы громоздким и неповоротливым управление компании. Поэтому речь идет о допуске к стратегическим решениям.

«Проницаемость» имеет свою специфику: взаимодействие компании со стейкхолдерами организуется только **на публичной основе**, что не всегда бывает с акционерами. Кроме того, «проницаемость» компании означает значительные изменения корпоративной архитектуры управления в целом, такие как:

- введение новых форматов публичной корпоративной коммуникации со стейкхолдерами (стейкхолдерский диалог, общественные слушания, нефинансовая (социальная) отчетность и т.п.);
- изменение системы корпоративных стандартов, регламентов и политик компании под влиянием коммуникации со стейкхолдерами и в связи с их требованиями и интересами;
- реорганизация деятельности функционального менеджмента компании (так называемые - HR, IR, GR, PR и пр.) как того, кто работает с относительно единым типом стейкхолдеров (персонал, инвесторы, власть, общественность и т.п.). В частности, функциональный менеджмент должен сменить идеологию своей работы от «жесткого лоббизма» к «мягкой политике», основанной на ценностной риторике и диалоговых формах взаимодействия со стейкхолдерами;
- дополнение системы принятия стратегических решений компании новым элементом - любое стратегическое решение должно пройти обсуждение его смысла и последствий в диалогах со стейкхолдерами.

¹⁴ Например, в законодательстве Австрии, Чехии, Швеции, Норвегии, Дании и Германии имеются требования присутствия представителей работников в совете директоров. Одна из первых попыток пересмотра стандартов корпоративного управления в сторону расширения прав заинтересованных сторон содержится в опубликованных в 1999 году «Принципах корпоративного управления ОЭСР».

И, если предлагаемое решение противоречит значимым общественным интересам, то возникают серьезные аргументы в пользу пересмотра такого решения.

Естественно, попытки воплотить вышеназванные изменения часто наталкиваются на непонимание, и даже сопротивление менеджмента компании. Основная дилемма менеджера: как обеспечить баланс интересов стейкхолдеров, не являющихся акционерами, и собственно акционеров. Ведь, не трудно предположить, что требования, например экологических неправительственных организаций к строительству новых промышленных объектов могут ухудшить экономические показатели и прибыльность таких инвестиционных проектов компании, что явно противоречит установке акционеров на извлечение максимальной прибыли. При этом, менеджмент склонен оценивать как более значимую угрозу увольнения или потерю бонусов, исходящую от акционера, чем репутационные и иные последствия игнорирования требований большинства стейкхолдеров компании¹⁵.

Такое сопротивление не случайно. «Проницаемость» компании является организационным оформлением реально имеющего место **доверия и сотрудничества** в отношениях между акционерами, менеджментом и стейкхолдерами. Если его нет, то реализовать принцип «проницаемости» невозможно.

Создание доверительных отношений предполагает выявление и сближение образов будущего компании и стейкхолдеров, достижение ценностного партнерства сторон, а значит систематическую коммуникацию, а не только информирование стейкхолдеров.

В широко используемых в России стандартах и практике корпоративного управления отсутствие норм и технологий ведения подобной коммуникации со стейкхолдерами является очевидным пробелом.

Диалог со стейкхолдерами и роль корпоративных стандартов

Диалог компании со стейкхолдерами – это специально организованная коммуникация, направленная на выстраивание отношений со стейкхолдерами и оптимизацию нефинансовых рисков, возникающих при разном видении будущего у компании и стейкхолдеров. Для менеджмента, участие в такой коммуникации является непривычным и неожиданным, в основном из-за того, что стейкхолдерский диалог совершенно не похож на деловые переговоры, совещания или брифинги компании. Соответственно техники деловых переговоров малоэффективны и неуместны – во многих случаях сделка со стейкхолдером невозможна. Фактически менеджерам перед «входом» в диалог необходимо осознать и свыкнуться с иными ценностями такой коммуникации.

Ключевым моментом и предметом диалога является проблемная (рисковая) ситуация. Если проблемная ситуация не очерчена, то разговор со стейкхолдером может оказаться пустым. В диалоге важно, чтобы представители компании и стейкхолдеры углубляли понимание ситуации. Для этого необходимы как минимум две составляющие: аналитика и следование не директивной стилистике обсуждения вопросов.

¹⁵ Правда, события 2006 г. и начала 2007 г. продемонстрировали на примере пересмотра проекта ОАО «Транснефть» по строительству трубопровода Восточная Сибирь – Тихий океан (ВСТО), что такие стейкхолдеры как экологические организации имеют широкие возможности по отстаиванию своих требований вопреки позиции компании, что неизбежно ведет к значительным финансовым, временным и репутационным потерям.

Для того, чтобы стейкхолдер начал менять свою позицию, нужно качественное аналитическое и концептуальное обеспечение диалога. Хорошо если стейкхолдер сам имеет качественную аналитику. Но, как правило, таких немного, и к тому же аналитическое обеспечение быстро устаревает.

При первой встрече компании и стейкхолдера требуется аналитика одного типа. В дальнейшем возникает запрос на новую аналитическую работу с учетом высказанных экспертных мнений и полученных знаний о многомерности ситуации и позициях сторон. Компания уже в ходе первого диалога начинает видеть новые возможности и угрозы. Стейкхолдер так же начинает по-новому смотреть на компанию.

Здесь очень важны продолжение аналитической работы в компании за пределами диалога – аналитика выступает как бы «топливом», которым нужно «заправлять» диалог для успешного результата.

Задача диалогов со стейкхолдерами (за счет коммуникации и аналитики) провести в имитационном режиме исследование оснований и установок сторон, сценариев возможного разворачивания событий. А после этого осуществить «сдвигку» предмета расхождений компании и стейкхолдера в направлении более широкой и общей ситуации для компании и стейкхолдера. Должно появиться общее видение будущего, включающее представления каждой из сторон. И когда заданы, таким образом, единство мышления сторон и понимание общей ситуации, то появляются условия для кооперации и объединения усилий.

Вовлечение менеджмента в систематический диалог со стейкхолдерами неизбежно приводит к необходимости менять в компании корпоративную культуру. В первую очередь, повышая ее диалогичность, выдвигая на передний план ценность Другого, что совершенно не является само собой разумеющимся для бизнеса. Одним из возможных инструментов такого изменения являются корпоративные стандарты и регламенты взаимодействия со стейкхолдерами, которые, по сути, систематизируют и кодифицируют вышеописанные этические нормы «доверительной коммуникации».

К сожалению, сегодня нет единых и устоявшихся стандартов организации стейкхолдерских диалогов. В международной практике их насчитывают до 25-ти, регламентирующих различные аспекты или типы взаимодействия со стейкхолдерами. Большинство из них рассматривают это взаимодействие в рамках организации нефинансовой отчетности компании, которая является средством раскрытия информации о нефинансовых рисках и результатах взаимодействия со стейкхолдерами.

Наиболее развитый стандарт - AA1000SES (stakeholder engagement standart), один из стандартов семейства AA1000, подготовленный британским Институтом социальной и этической отчетности (The Institute of Social and Ethical AccountAbility). Он регламентирует процесс, который должна осуществлять организация (фактически, любая) в ходе своего взаимодействия со стейкхолдерами. Стандарт ориентирован на воплощение «подотчетности» компании своим стейкхолдерам: «если организация обеспечивает людям, зависящим от нее или от которых она сама зависит, право быть услышанными и при этом берет на себя обязательство реагировать на то, что их беспокоит, то деятельность организации только выигрывает от этого». С точки зрения этого стандарта компания «открыта для всех стейкхолдеров», если придерживается следующих императивов:

«Существенность — организация должна знать, каковы ее стейкхолдеры, а также какие интересы компании и какие интересы стейкхолдеров являются для нее существенными (значимыми)»;

«Полнота — от организации требуется понимать опасения стейкхолдеров, а именно понимать их взгляды, потребности и ожидаемые результаты деятельности, а также их мнения по значимым для них вопросам»;

«Реагирование — организация должна последовательно реагировать на существенные вопросы, стоящие перед стейкхолдерами и самой организацией».

Нетрудно заметить, что «подотчетность» в версии AccountAbility – это нечто среднее, своего рода компромисс, между обычной «прозрачностью компании акционеров» и «проницаемостью компании стейкхолдеров». И как всякий компромисс грешит одним недостатком – отсутствием системного взгляда на корпоративное развитие компании. «Подотчетность» стейкхолдерам не схватывает всей глубины изменений в компании на пути к «компании стейкхолдеров».

По нашему мнению, превращение в «компанию стейкхолдеров» (в том числе, любая стандартизация диалогов со стейкхолдерами) должно в обязательном порядке сопровождаться **управлением нефинансовыми рисками компании**, которое обеспечивает надлежащую меру безопасности, оправданности и технологичности перестройки отношений со стейкхолдерами. Иными словами, этические нормы поведения компании должны быть дополнены организационно-экономическим смыслом такого поведения и практическими формами их воплощения в регулярной деятельности компании.

Управление нефинансовыми рисками

Риск-менеджмент вырос из конкретных, прикладных задач управления неопределенностью бизнеса. Фактически было освоено три основных ее источника. Первый – это **случайность и изменчивость среды**, к которой бизнесу необходимо адаптироваться (начиная от форс-мажорных обстоятельств до всплесков на финансовых и фондовых рынках). Работая с этим источником неопределенности (так называемые рыночные, финансовые, операционные риски и т.п.), риск-менеджмент разработал мощные математические модели расчета вероятности наступления рисков событий и богатый инструментарий страхования их последствий (убытков) для компаний.

Второй источник – это сфера техники и технологий (так называемые технические риски), где фактор неопределенности связан с инженерией, **надежностью машин и механизмов**, что потребовало от риск-менеджмента использовать сложные теории надежности, устойчивости, сопротивления материалов и т.п. Это иной, чем среда, источник неопределенности, он подлежит инженерным расчетам надежности, а управление рисками лежит в сфере учета этих рисков, как на стадии проектирования, так и в организации логистики эксплуатации машин и механизмов, создания систем ранней диагностики и т.п. Управление техническими рисками может также дополняться страхованием.

Третий источник неопределенности создается **свободой стейкхолдеров** выбирать свое поведение в отношении компании. Эта неопределенность возникает из принципиальной субъектности социального окружения компании и лежит в основе так называемых нефинансовых рисков. Иными словами, **нефинансовый риск** – это ситуация не достижения целей компании, когда

нужное событие или положение вещей может не состояться из-за противодействия стейкхолдеров. Работать с этим источником неопределенности надо совершенно иначе, чем с финансовыми и техническими рисками – необходимо специально формировать стейкхолдерское окружение, адекватное характеру деятельности компании и поддерживающее ее цели.

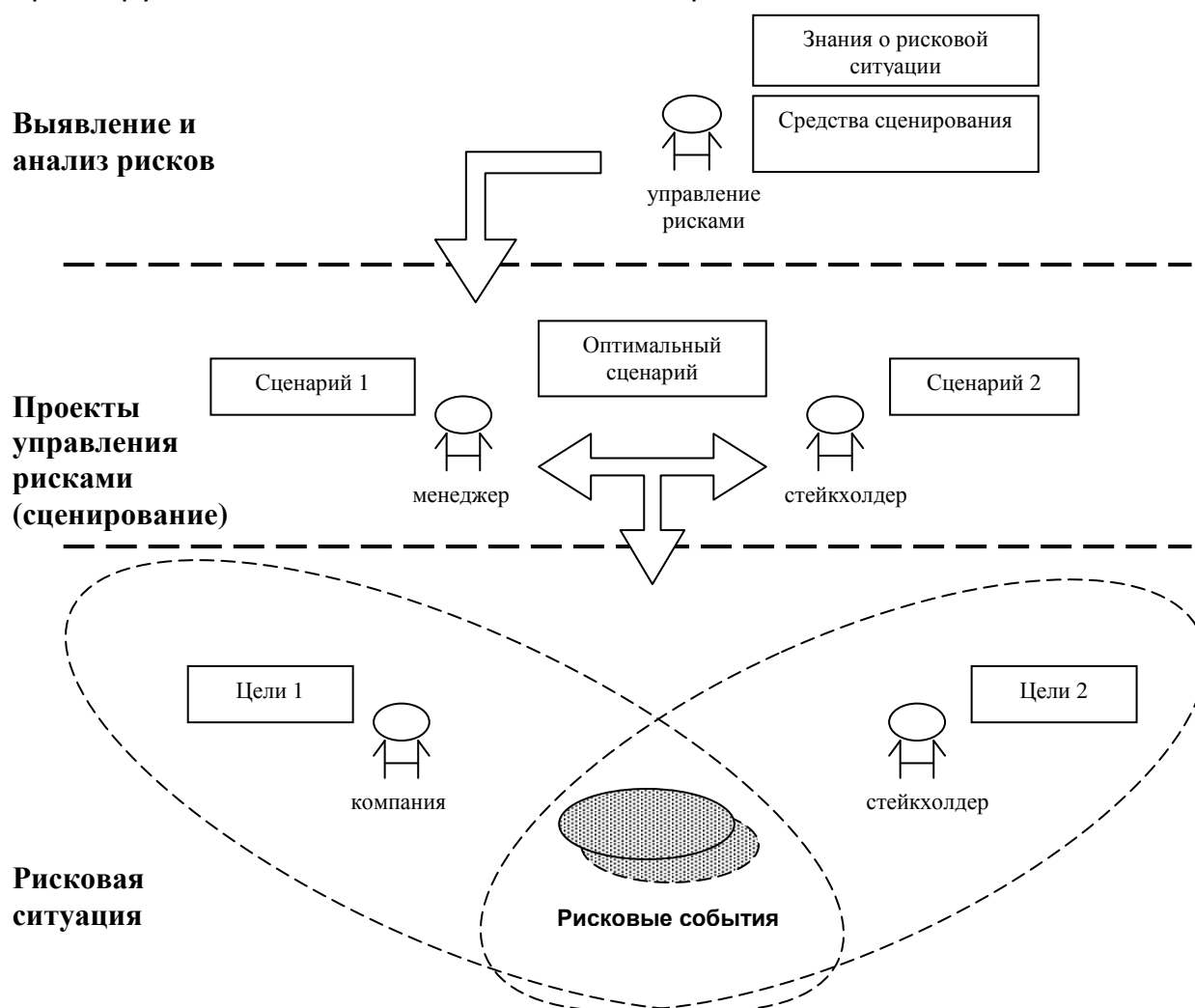


Рис. 1. Схема управления нефинансовыми рисками

Основным методом управления нефинансовыми рисками являются **диалогические формы взаимодействия со стейкхолдерами компании**. Их назначение - повлиять на выбор стейкхолдерами того или иного варианта поведения. Возможность такого влияния основана на понимании их интересов, поиске взаимовыгодных решений, «встраивании» их интереса в деятельность компании.

Предметом управления является рискованная ситуация (см. рис. 1), содержание которой определяется расхождением образов будущего компании и стейкхолдера. Расхождение, как правило, выражается в различии целей, планов, ожиданий, прогнозов развития ситуации и неопределенности взаимоотношений, что в итоге и приводит к возникновению рискованных событий. Напротив же, при высокой степени сотрудничества и вовлеченности конкретного стейкхолдера в процесс принятия решений в компании, у стейкхолдера исчезают основания для противодействия.

Для компании важно не только и не столько управление конкретной рискованной ситуацией, т.к. в каждый момент времени состав нефинансовых рисков может быть разным и достаточно изменчивым. Важнее достигать управляемости относительно различных сфер возникновения нефинансовых рисков¹⁶. Это возможно за счет создания институциональных решений и структур по долгосрочной нормализации и развитию отношений со стейкхолдерами (например, организация публичных площадок для взаимодействия со стейкхолдерами, создание в структуре компании «наблюдательного совета стейкхолдеров» и т.п.).

Для того чтобы избежать осложнений, связанных с агентской проблемой, оптимальным является «замыкание» системы управления нефинансовыми рисками на совет директоров компании. Это позволяет представителям акционеров соучаствовать в определении политики по управлению нефинансовыми рисками и установлению приоритетов взаимодействия со стейкхолдерами.

Подход по управлению нефинансовыми рисками является инновацией в риск-менеджменте и не только потому, что вводит новые понятия и технологии управления рисками. «Движение» традиционного и нефинансового риск-менеджмента в системе корпоративного управления компанией – разнонаправлены. Так, управление финансовыми (рыночными) и техническими рисками ориентировано на стандартизацию способов управления и постепенную передачу центра принятия решений о рисках на нижние этажи организационной иерархии компании – на уровень начальников отделов либо вообще на аутсорсинг (например, в страховую компанию).

В свою очередь, подход по управлению нефинансовыми рисками ориентирован на «подъем» этой работы на высшие уровни управления компанией. Ведь для того, чтобы говорить от имени компании в диалоге со стейкхолдером, ее представитель должен обладать как полномочиями, так и целостным **видением** ее деятельности. А это требует непосредственного и личного участия топ-менеджеров. Во многом, работа с нефинансовыми рисками становится содержательным, а не фиктивно-демонстративным, способом управления репутацией и влиятельностью первых лиц компаний.

Таким образом, с управлением нефинансовыми рисками компании мы связываем, с одной стороны, появление новых компетенций менеджмента, позволяющих ему управлять «компанией стейкхолдеров», а, с другой стороны, разработку институциональных решений по управлению сферой возникновения нефинансовых рисков. И то и другое вместе создают организационный каркас существования компании в качестве «компаний стейкхолдеров» и задают практику общественного управления ее развитием.

Заключение

Несомненно, многие вопросы, значимые для полного изложения темы настоящей статьи, остались за кадром. Мы практически не осветили тему конфликтов институциональных сред и соотнесения разных контуров управления развитием крупных компаний в России. Мы не затронули вопросов, связанных с особенностями различных групп стейкхолдеров, уровня их

¹⁶ Сферы возникновения нефинансовых рисков определяются по значимости отношений со стейкхолдерами для ключевых факторов ведения предпринимательской деятельности компании (такие как, труд, капитал, институциональная среда, ограничения в области природопользования и т.п.).

самоорганизации, а также возможных стратегий диалога компаний с разными стейкхолдеров (типовых проектов стейкхолдерских диалогов).

Мы только вскользь упомянули тему корпоративной устойчивости, нематериальных активов компании и их капитализации в рамках превращения компании в стейкхолдерскую. Мы не касались проблем профессионально-классовых форм самосознания и ядра ключевых компетенций менеджмента, необходимых во всей этой работе. За пределами статьи остался круг вопросов влияния стейкхолдерских диалогов и управления нефинансовыми рисками на стоимость и рыночную капитализацию компании.

Мы также обошли вопросы социально-политических эффектов массового появления «компаний стейкхолдеров», их влияния на восстановление институтов «прямой» демократии и гражданского общества в России, что, без сомнения, может быть эвристичным при переосмыслении демократических форм правления.

Наверное, читатель, искушенный в содержании современных теорий менеджмента и корпоративного развития, без труда дополнит этот список. Однако мы рассчитываем, что нам удалось описать эскиз корпоративной интеграции бизнеса и общества с точки зрения специфики общественного контура управления развитием крупных компаний, а также раскрыть вопрос обеспечивающих технологий корпоративного управления.