

Методические подходы к управлению взаимоотношениями промышленных предприятий со стейкхолдерами

Одной из составляющих системы корпоративного управления компании является подсистема отношений компании с заинтересованными группами (стейкхолдерами).

Объектом исследования является один из крупнейших заводов Владимирской области и ведущий производитель автотракторного электрооборудования и приборов для отечественных автомобилей, тракторов, автобусов, комбайнов, мотоциклов ОАО «Завод «Автоприбор»» г. Владимир. На заводе работает более 5000 человек, количество поставщиков – 240, на предприятии выпускается более 500 наименований продукции, которая поставляется более чем 200 потребителям. Эти факты свидетельствуют о сложности проблемы эффективных взаимоотношений со стейкхолдерами данной организации, которая является достаточно типовым примером крупного машиностроительного предприятия современной России.

Анализ стейкхолдеров включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, оценку их целей, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического управления и применение принятой стратегии [1]. Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации. В отличие от анализа стейкхолдеров, проводимого с целью лучшей адаптации к организационному окружению, управление ими является непосредственным воздействием на стейкхолдеров. В действительности эти два процесса пересекаются, однако, как показывает анализ деловой практики, значительная часть неожиданных

проблем организаций являются следствием неучтенных и часто просто неидентифицированных существенных интересов влиятельных стейкхолдеров.

Предотвратить наступление подобной ситуации возможно, систематизировав управление отношениями со стейкхолдерами. Разработка и реализация методики оценки стейкхолдеров может принести компании ощутимую пользу. Методика для ОАО «Завод “Автоприбор”» включает в себя ряд основных этапов.

1 этап. Определение состава стейкхолдеров, круг которых существенно расширился от двух групп – владелец и потребитель – к ситуации, когда стейкхолдерами становятся практически все.

Для того чтобы влиять на качество взаимоотношений между предприятием и заинтересованными группами, нужно выделить приоритетные группы стейкхолдеров, на работу с которыми и ориентировать менеджеров. К таким группам для данного предприятия относятся:

- инвесторы. В ситуации необходимости обновления основных фондов они являются ключевыми стейкхолдерами предприятия. К ним завод относится с максимальным вниманием, дорожит связями с ними и стремится их всячески укреплять, вовлекает их в производственные процессы;

- владельцы. Собственники завода являются его акционерами и полностью контролируют все действия. Они являются поставщиком капитала, отвечают за уплату налогов, долги и другие виды ответственности. Принимают решения об одобрении сделок;

- топ-менеджеры. Команда высшего руководства предприятия имеет наибольший вес в стратегическом управлении организацией: проектирует организационные цели, видение и основные ценности, принимает важные решения. Руководство предприятия воплощает политику, стратегию передачи информации и видения основных ценностей в деловые решения,

формирует последовательность действий для реагирования на требования других стейкхолдеров;

– работники. Перспективы стратегического успеха во многом определяются умением управлять человеческими ресурсами завода. Удовлетворенность и мотивация работников является ключевым вопросом бизнеса, так как очевидно, что увольнение работников обходится дорого и найти замену трудно. Кроме того, недовольные работники теряют интерес к целям завода и соответственно относятся к своим обязанностям, что, в свою очередь, негативно отражается на клиентах;

– функциональные службы. Завод «Автоприбор» является достаточно крупным предприятием, в организационную структуру которого входят 47 самостоятельных структурных подразделений, включая 29 функциональных сфер (отделы, службы, лаборатория, бюро). Они участвуют в разработке корпоративных стратегий, выполняют и взаимодействуют по важнейшим бизнес-процессам предприятия, являются важной составляющей развития ее возможностей;

– потребители. Потребители имеют стратегическую важность для завода и поэтому должна постоянно изучаться их политика относительно «Автоприбора» и как можно тщательнее выполняться все требования с их стороны. А также необходимо учесть угрозу давления на «Автоприбор» автомобильных заводов как основных покупателей и принять меры по одновременному наращиванию объемов продаж автокомпонентов на вторичном рынке, что может смягчить зависимость завода от потребителей комплектующих изделий;

– государственные органы. Хорошие отношения с органами власти могут привести к выгодному для предприятия местному регулированию и снижению местных налогов, упрощению решения многих важных для бизнеса вопросов;

– средства массовой информации. Сообщения в прессе, Интернете и на телевидении становятся все более важными элементами сохранения, а иногда и защиты корпоративной

эффективности в глазах общественного мнения. Ведь мнение быстро становится репутацией, а она является важным активом, влияет на то, хотят ли потребители покупать у предприятия, хотят ли люди работать на предприятии и хотят ли иметь с заводом дело поставщики;

– конкуренты. Конкурентная среда является одной из важнейших составных частей внешнего окружения ОАО «Завод «Автоприбор»». Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Что делают и что собираются делать конкуренты – лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она вынуждена все время находиться в защитной позиции;

– поставщики. Для «Автоприбора» приобретаемые товары и услуги составляют значительную часть расходов (более 80% себестоимости продукции). Заводу следует учитывать, что поставщики заботятся об усилении их власти в отношении компании. Серьезные компании учитывают возможность заменяемости продуктов различных поставщиков, их концентрацию, величину затрат на смену поставщиков.

2 этап. Определение основных характеристик стейкхолдеров:

- функциональные обязанности на предприятии;
- форма общения с другими стейкхолдерами;
- ресурс, которым обладает и управляет;
- степень заинтересованности в деятельности организации и степень возможности влияния

3 этап. Определение стадии развития предприятия и уточнение важности основных стейкхолдеров.

По-мнению автора, развитие отношений со стейкхолдерами имеет свои стадии, в свою очередь, связанные со стадиями жизненного цикла развития организации. Они включают введение на рынок, интенсивный рост, стабилизацию (зрелость) и кризис (спад). Причем последняя стадия необязательно завершается ликвидацией организации, часто предпочтительным

считается вариант ее «возрождения» или «реинкарнации». На каждой стадии состав наиболее значимых стейкхолдеров меняется (рис. 1).

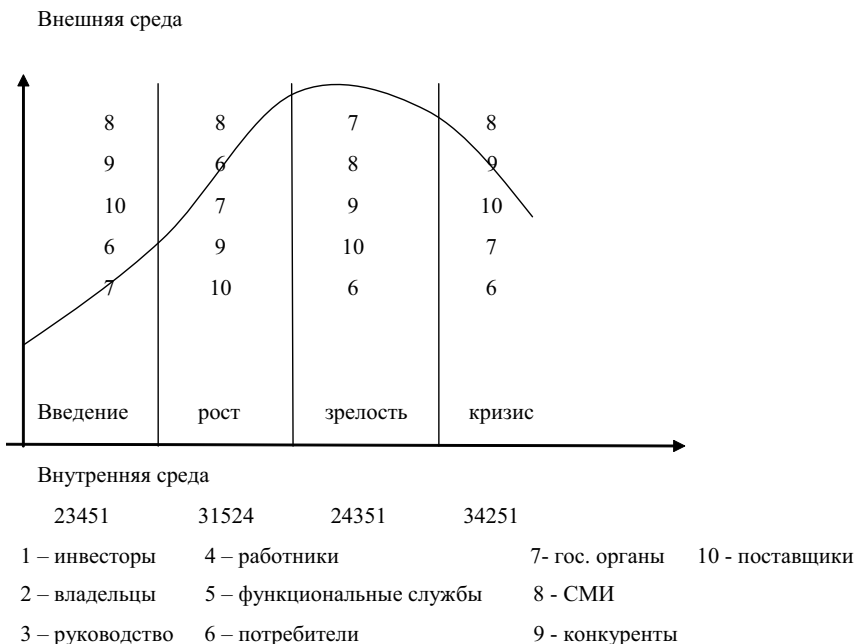


Рис. 1. Жизненный цикл предприятия

В настоящий момент рассматриваемое предприятие находится в стадии перехода от роста к зрелости, поскольку завод закрепился на рынке и стабилизировал свою деятельность, имеет стабильно высокий объем продаж, расширяющийся круг клиентов и стабильное число конкурентов, продукция завода постоянно расширяется, расходы предприятия средние, а прибыль постепенно увеличивается.

Наибольшую роль в деятельности предприятия из внутренней среды играют владельцы и руководство. Это связано с тем, что основным методом снижения негативных факто-

ров является реорганизация деятельности (организационная структура видоизменяется, вводятся проектные связи управления, принципы аутсорсинга) [2]. Процессы вмешательства, направленные на оптимизацию процессов управления, должны носить четко запланированный характер со строго определенными целями развития, а стратегию развития завода определяют владельцы и высшее руководство. Из внешней же среды наибольшее влияние оказывают потребители, имеющие определенный взгляд и сложившееся мнение по поводу деятельности предприятия, в частности качества ее продукции, выполнения сроков производства, и поставщики, от качества и сроков поставок товарно-материальных ценностей которых во многом зависит выполнение договорных обязательств завода перед потребителями.

4 этап. Определение возможных рисков во взаимоотношениях с заинтересованными группами.

Самым существенным является риск в отношениях с поставщиками. Он связан с возможностью резкого изменения цен на сырье, а именно на металлопродукцию и пластмассы, а также качество сырья. Его важность объясняется тем, что доля расходов на эти виды сырья в общих расходах на сырье ОАО «Завод «Автоприбор»» составляет большую часть, поэтому даже незначительное изменение цен окажет существенное влияние на себестоимость продукции. Различные сырье и материалы приобретаются «Автоприбором» у нескольких поставщиков и часть из них постоянно поставляют определенные материалы в очень больших объемах, что делает «Автоприбор» зависимым от таких поставщиков. В этом случае последние имеют возможность «торговаться» и представляют угрозу для «Автоприбора», которая повлечет за собой снижение конкурентных преимуществ завода.

Следует учитывать риски и в отношениях с потребителями. Так, на комплектацию заводов приходится около 75% от общего объема продаж «Автоприбора». Примерно 55% про-

дукции, идущей на комплектацию, отгружается на три крупнейших автомобильных завода: ОАО «АвтоВАЗ», ОАО «ГАЗ» и ОАО «УАЗ». Следовательно, зависимость «Автоприбора» от этих основных потребителей очень высокая, что представляет угрозу давления на цены продукции «Автоприбора». Еще одним риском в отношениях с потребителями является ужесточение их требований к поставщикам продукции, которые могут выражаться в предъявлении специфических требований. Эта проблема становится особенно актуальной в связи с приходом иностранных производителей на российский рынок.

Риски в отношениях с конкурентами выражаются в возможности усиления конкуренции на рынке. В настоящее время угроза заменяющих продуктов не очень велика, так как на рынке пока нет товаров-заменителей приборов «Автоприбора». Но в ближайшем будущем такие товары начнут появляться, так как на Западе начинают выпускаться различного рода усовершенствованные приборы, которые более качественно и полно выполняют функции приборов «Автоприбора».

Во взаимоотношениях с работниками риск заключается в неудовлетворенности персонала работой на предприятии, а именно размером заработной платы и условиями труда, и увольнение с предприятия. Увольнение работников основного производства, а также высококвалифицированных специалистов приведет к понижению конкурентных преимуществ завода.

Риски в отношениях с инвесторами могут быть связаны с потерей доверия инвесторов к предприятию в связи с невыполнением поставленных целей, недостижением запланированных показателей и результатов деятельности [3]. Все это приведет к снижению инвестиционной привлекательности предприятия, к потере внешних источников финансирования проектов завода. Еще одним риском в отношениях с инвесторами является возможность отсутствия финансирования в срок и изменения условий договора.

Существуют риски и во взаимоотношениях с государственными органами. Ужесточение государственной политики по валютному регулированию может негативно отразиться на деятельности предприятия в связи с тем, что часть выручки предприятие получает в иностранной валюте. Однако в ближайшее время кардинальных изменений в российском законодательстве по валютному регулированию не ожидается. Существует риск дополнений и изменений в Налоговый кодекс и иные законодательные акты Российской Федерации, которые могут привести к увеличению налоговой нагрузки и соответственно к изменению итоговых показателей хозяйственной деятельности Общества, включая уменьшение активов и чистой прибыли.

Таким образом, наиболее существенные риски – это риски в отношениях с поставщиками, потребителями, работниками и инвесторами.

5 этап. Определение критериев для управления взаимоотношениями со стейкхолдерами. Для каждой группы стейкхолдеров определяются свои критерии оценки взаимоотношений с предприятием. Рассмотрим примеры критериев для потребителей.

Процесс определения измерителей критериев, ориентированных на клиента, является решающим для успеха бизнеса. Рис. 2 обобщает ключевые вопросы измерений, связанные с управлением степенью удовлетворения и прибыльностью клиента. Много можно сделать для повышения прибыльности, к примеру, за счет предложения приличного, надежного обслуживания, которое способствует привлечению и удержанию клиентов, и за счет исключения затрат на разрешение проблем с продуктом/обслуживанием и рассмотрение жалоб.

Выбор правильного критерия помогает определить, на каком участке необходимо выполнить управляющее действие и насколько эффективным оно было до настоящего

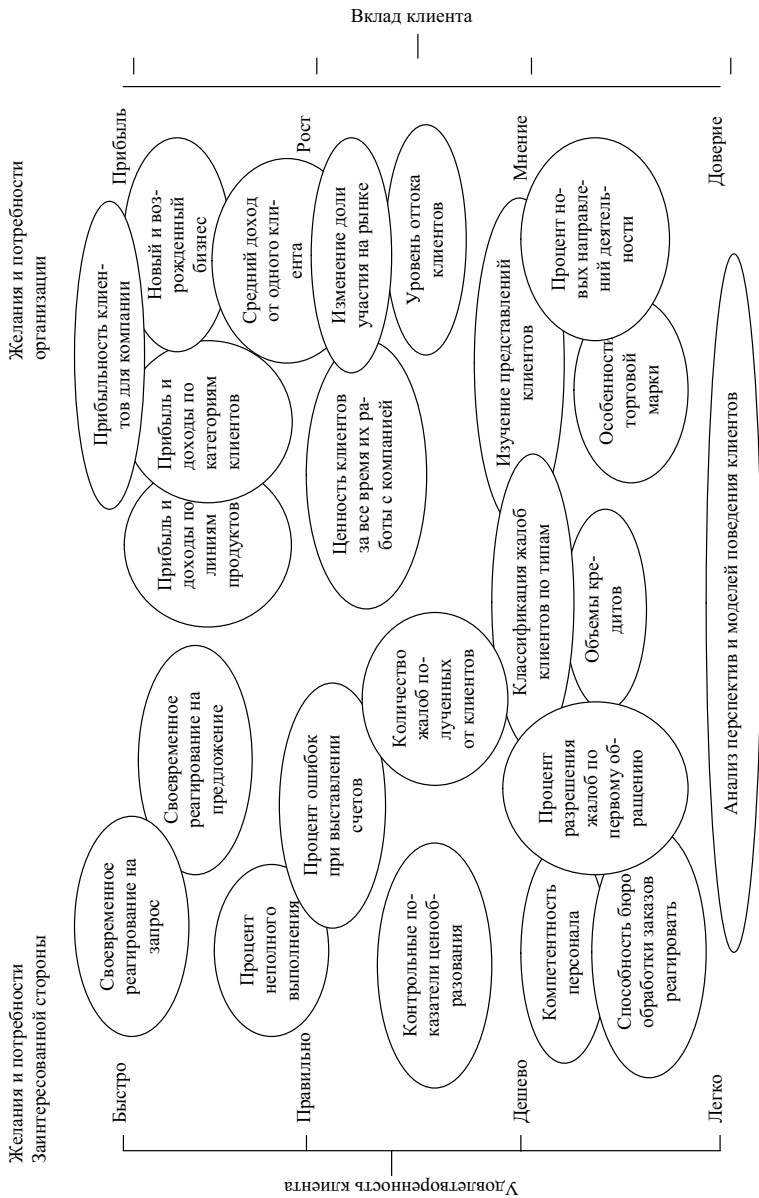


Рис. 2. Пример объектов измерения для определения удовлетворенности желаний и потребностей организации и клиентов

момента. Кроме того, многое о поведении клиентов можно понять при проведении избирательного анализа имеющихся данных.

6. Разработка формы регистрации данных критериев эффективности для стейкхолдеров и их изменения в рамках меняющихся условий.

В процессе определения критериев необходимо найти ответы на ряд взаимосвязанных вопросов:

- какая необходимость в таком критерии?
- зачем нам измерять это?
- кто будет обрабатывать данные, когда они поступят?
- что мы будем делать затем, вооруженные силой своего знания?

Необходимо рассмотреть и практические моменты, обеспечивающие реализацию измерений:

- Откуда мы будем получать данные?
- Кто будет собирать данные?
- Как часто нужно собирать данные?
- Как часто данные будут пересматриваться?

Заключительная часть должна быть посвящена разработке плановых уровней критериев, поскольку в противном случае будет невозможно оценить, добивается ли предприятие целевого уровня эффективности взаимодействий со стейкхолдерами.

Пример результирующих данных о части стейкхолдеров завода «Автоприбор» представлен в табл. 1.

Внедрение методики работы со стейкхолдерами и ее реализация – процесс, требующий много времени и усилий. Предполагается что внедрять данную методику и работать на ее основе будет Управление стратегическим развитием предприятия (УСРП). Для внедрения предлагаемой методики работы со стейкхолдерами на заводе необходимо создать новое структурное подразделение – бюро по анализу и развитию отношений со стейкхолдерами.

Таблица 1

Основные характеристики стейкхолдеров предприятия

Наименование стейкхолдера	Функциональные обязанности и место на предприятии	Форма общения с другими стейкхолдерами	Ресурс, которым обладает и управляет	Основной интерес
<i>Инвесторы</i>	Осуществляют инвестиции, вкладывают собственные, заемные или иные привлеченные средства в активы предприятия	Письменная, устная; с руководством и владельцами организации во время переговоров, совещаний, заключение контрактов	Финансовый	Ожидание дохода от вложенного капитала, высокое качество корпоративного управления, сбалансированность их инвестиционного портфеля
<i>Владельцы</i>	Владельцы (акционеры) являются высшим органом управления (общее собрание акционеров). Они определяют состав совета директоров, аудитора Общества, принимают решения об одобрении сделок, утверждают внутренние документы, регламентирующие деятельность Общества	Письменная, устная; с инвесторами организации, а также с руководством в процессе обсуждения стратегических целей и крупных сделок. Общее собрание акционеров проводится как минимум 1 раз в год.	Финансовый, информационный	Размер годового дивиденда по повышению стоимости их акций, доход

Продолжение табл. 1

Наименование стейкхолдера	Функциональные обязанности и место на предприятии	Форма общения с другими стейкхолдерами	Ресурс, которым обладает и управляет	Основной интерес
<i>Клиенты</i>		Устная, письменная; с руководством организации и функциональными службами по вопросам заключения договоров на поставку продукции, а также решения вопросов связанных с текущим сотрудничеством (сроки поставки товаров, способ оплаты и т.д.)	Финансовый, ин-формационный	Повышение качества товаров и услуг, снижение цен на них, наличие продукции и услуг на рынке

Список литературы

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002. — 34 с. ISBN 5-7567-0164-8
2. Гранди Тони. Рост бизнеса. Как создать стратегию, обеспечивающую сбалансированный рост и развитие компании. М.: Эксмо, 2007 г. – 185 с. ISBN 978-5-699-22621-4, 1-84112-052-9
3. Осипенко О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. М.: Статут, 2007 г. – 217 с. ISBN 978-5-8354-0429-2