

## **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.

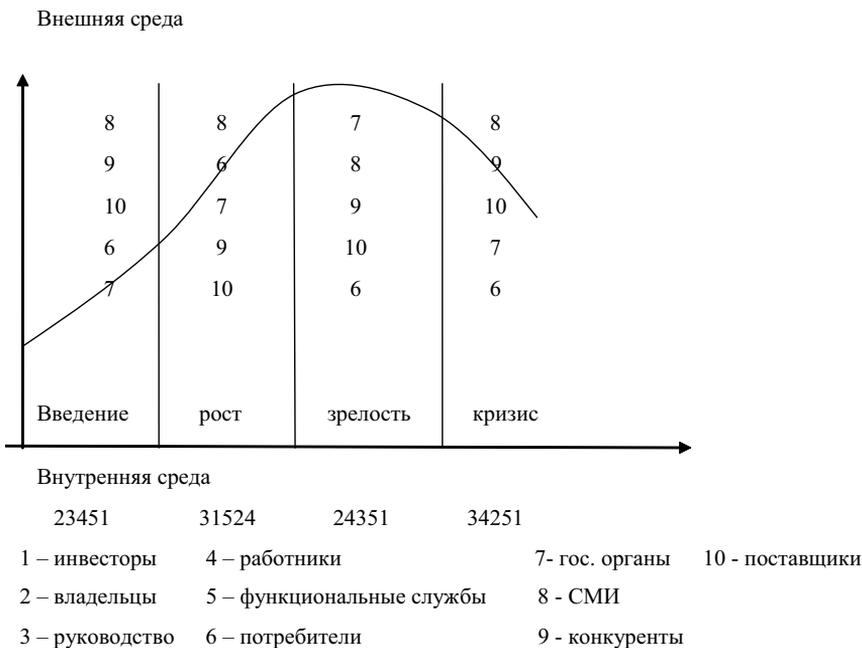
*2 этап.* Определение основных характеристик стейкхолдеров:

- 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. Многое 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

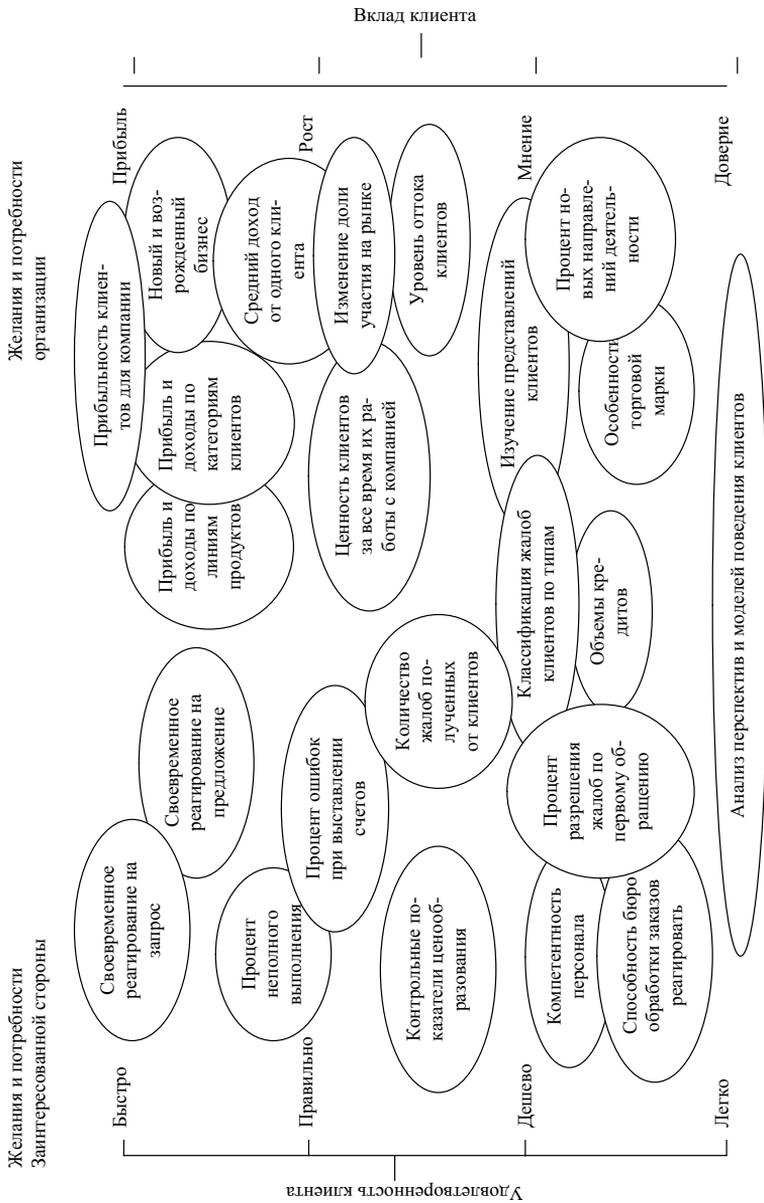


Рис. 2. Пример объектов измерения для определения удовлетворенности желаний и потребностей организации и клиентов

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