

УДК 334.021
DOI 10.17513/fr.43587

ТЕОРИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ НА ПРИМЕРЕ ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Артемова И.Д., Никифорова Е.В.

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,
e-mail: tkachenko.id@yandex.ru, evnikiforova@fa.ru*

Аннотация. Цель исследования – обратить внимание на роль заинтересованных сторон в развитии предприятия, раскрыть особую ответственность производственных предприятий за развитие и применение концепции устойчивого развития в современных российских реалиях. На основе стейкхолдерского подхода и концепции устойчивого развития проведена оценка значения анализа интересов заинтересованных сторон. Основная цель бизнеса, согласно теории стейкхолдеров – сделать так, чтобы потребности разных групп заинтересованных сторон соединялись в одном направлении развития бизнеса. Сделан вывод, что компании, следующие стратегии устойчивого развития, более привлекательны для инвесторов. Принципы бизнес-анализа, связанные с взаимодействием со стейкхолдерами, приоритизацией их интересов, избеганием конфликтов, позволяют организации достичь «золотой середины» ее устойчивости. Стабильность ведения бизнеса напрямую зависит от умения взаимодействовать с заинтересованными сторонами и находить способы регулирования их требований. Проведено ранжирование заинтересованных сторон и сформулированы рекомендации для укрепления устойчивости конкретного предприятия лесоперерабатывающей отрасли. Определены методы и факторы, определяющие эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами, на примере предприятия. Систематизированы интересы заинтересованных сторон, определены ресурсы и способы взаимодействия с ними для эффективного сотрудничества. Предложены мероприятия для улучшения взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: концепция устойчивого развития, стейкхолдерский подход, устойчивость предприятия

STAKEHOLDER THEORY AND ITS IMPACT ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT BY THE EXAMPLE OF A TIMBER PROCESSING COMPANY

Artemova I.D., Nikiforova E.V.

*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: tkachenko.id@yandex.ru, evnikiforova@fa.ru*

Annotation. The purpose of the study is to draw attention to the role of stakeholders in the development of the enterprise, to reveal the special responsibility of manufacturing enterprises for the development and application of the concept of sustainable development in modern Russian realities. Based on the stakeholder approach and the concept of sustainable development, the importance of stakeholder analysis is analyzed. The main goal of the business, according to the theory of stakeholders, is to ensure that the needs of different groups of stakeholders are combined in one direction of business development. It is concluded that companies following sustainable development strategies are more attractive to investors. The principles of business analysis related to interaction with stakeholders, prioritization of their interests, and avoidance of conflicts allow an organization to achieve the «golden mean» of its sustainability. The stability of doing business directly depends on the ability to interact with stakeholders and find ways to regulate their requirements. The stakeholders were ranked and recommendations were formulated to strengthen the sustainability of a particular enterprise in the timber processing industry. The methods and factors determining effective interaction with stakeholders on the example of an enterprise are identified. The interests of stakeholders are systematized, resources and ways of interacting with them for effective cooperation are identified. Measures are proposed to improve interaction with stakeholders.

Keywords: concept of sustainable development, stakeholder approach, enterprise sustainability

В последние десятилетия всемирное признание получила концепция устойчивого развития, объединяющая в себе решение экологических, социальных и экономических проблем как на уровне макроэкономики, так и на уровне микроэкономики. Основой устойчивого развития выступает взаимодействие со стейкхолдерами во всех аспектах. Грамотное выстраивание взаимоотношений со стейкхолдерами на всех уровнях позволяет компании успешно вести

свою хозяйственную деятельность и минимизировать бизнес-риски.

Цель исследования состоит в том, чтобы установить влияние теории стейкхолдеров на устойчивое развитие предприятия. В задачи исследования входят определение перечня заинтересованных сторон для предприятия лесоперерабатывающей отрасли, ранжирование их по степени влияния на организацию и предложение способов взаимодействия с ними.

Материалы и методы исследования

Объектом исследования выступает ПАО «Сегежа Групп». Материалами исследования являются бухгалтерская и нефинансовая отчетность производственной компании за 2020–2023 годы, соответствующая российским стандартам, информация о деятельности предприятия, находящаяся в открытом доступе. Дополнительные источники состоят из учебной литературы российских ученых-экономистов, научных статей, посвященных бизнес-анализу, опубликованных в различных цитируемых журналах, а также включают ряд исследований по той же тематике из разнообразных интернет-источников. Для выполнения работы применялись методы исследования и сравнения абсолютных и относительных показателей, методы анализа справочных и аналитических материалов, элементы методов научного синтеза, табличных и графических обобщений.

Результаты исследования и их обсуждение

Теория заинтересованных сторон была сформулирована Э. Фриманом в 1984 г. в его книге «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход». По мнению Э. Фримана, стейкхолдеры компании – любой институт, который вовлечен в деятельность компании или способен оказывать на нее влияние, без поддержки которого организация не сможет существовать [1].

К стейкхолдерам компании могут относиться: акционеры, инвесторы, работники, государственные органы, клиенты, поставщики, общественные организации, СМИ и др. Становится очевидным, что удовлетворить требования всех заинтересованных сторон затруднительно. В связи с этим М. Кларксоном был предложен подход приоритизации заинтересованных сторон и их разделения на первичные и вторичные. Первичными считаются те стейкхолдеры, без которых организация не сможет существовать: клиенты, поставщики, инвесторы, работники и др. Вторичные – оказывают косвенное влияние на организацию или сами испытывают влияние, но прямых сделок с ней не имеют: СМИ, общественные организации и др. [2].

Основной причиной, по которой организации обращаются к теории стейкхолдеров и стараются наладить взаимодействие с заинтересованными сторонами, является повышение доверия ключевых стейкхолдеров и создание дополнительной ценности

в результате коллаборации с ними. Концепция создания стоимости и стейкхолдерская теория тесно взаимосвязаны и являются основой отчетности в области устойчивого развития, которая должна быть полезна, прозрачна, достоверна и аналитична для пользователей [3].

Создание ценности для заинтересованных сторон генерируется в двух взаимосвязанных аспектах: «для самой организации» и «для других» [4]. Первый аспект связан с финансовыми результатами, полученными компанией в интересах собственников капитала. Второй же аспект определяется на основе полезности, которая обеспечивается действиями, отношениями и взаимодействиями. Собственники одинаково заинтересованы в обоих аспектах, поскольку создание ценности для других повышает способность организации создавать ценность для себя.

Основная цель бизнеса, согласно теории стейкхолдеров – сделать так, чтобы потребности разных групп заинтересованных сторон соединялись в одном направлении развития бизнеса. То, что хорошо для потребителя, должно быть хорошо и для поставщика, так же и с интересами акционеров и общественных организаций, и прочих. Нельзя концентрироваться на удовлетворении требований лишь одной заинтересованной стороны, это и позволит избежать экономических кризисов в будущем [5].

Понимание бизнеса как механизма генерирования прибыли устарело, теперь бизнес – социальный институт, который, взаимодействуя с обществом и другими институтами, удовлетворяет потребности человечества [6]. Крупный бизнес, как и любой индивидуальный предприниматель, должен осознавать какую глобальную роль для общества он несет, и использовать инновационные идеи для достижения глобальных целей. Получение прибыли и совершенствование мира вокруг себя для бизнеса должно идти параллельно, и, чем больше будет предпринимателей, тем лучше будет мир вокруг нас.

Стейкхолдеры, которые получают выгоды от функционирования организации, или наоборот, ощущают на себе ее негативное воздействие, стремятся оказывать влияние на ее развитие. Суть «стейкхолдерского подхода основана на концепции устойчивого развития, определяющей инвестиционные и финансовые решения с точки зрения экономических, социальных и экологических последствий для любых экономических субъектов. При таком подходе концеп-

ция долгосрочной устойчивости бизнеса превращается в мощный фактор стратегического развития, укрепления деловой репутации и конкурентоспособности, а также роста рыночной капитализации публичной компании» [7].

Стабильность ведения бизнеса напрямую зависит от умения взаимодействовать с заинтересованными сторонами и находить способы регулирования их требований. Для ПАО «Сегежа Групп» (далее – Группа), российского лесопромышленного холдинга, также существует основной список стейкхолдеров, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность Группы.

Так, первая группа заинтересованных сторон – покупатели и потребители. Их основные требования заключаются в высоком качестве и безопасности продукции, ее экологичности, доступности информации о новых технологиях и продуктах, высоком уровне клиентского сервиса. ПАО «Сегежа Групп», в свою очередь, старается наладить формы взаимодействия в этих направлениях: проводит экскурсии и конференции, участвует в отраслевых выставках, совершенствует каналы взаимодействия с потребителями, продолжает подтверждать качество своей продукции получением сертификатов.

Особое внимание стоит уделять зарубежным покупателям и потребителям, так как требуется наладить устойчивые связи с Азией и Ближним Востоком, чтобы поддержать финансовое состояние компании. Для этого стоит довести уровень обработки заявок от зарубежных покупателей до 100%.

Следующей, не менее важной, группой заинтересованных сторон выступают сотрудники компании. Их требования состоят в карьерном росте и достойном уровне оплаты труда, социальной защищенности, безопасности на рабочем месте и непрерывном обучении и развитии. ПАО «Сегежа Групп» поощряет развитие корпоративной культуры и создание молодежных и профсоюзных организаций, в нем действует программа благополучия сотрудников «Segezha Group. Рядом», реализуются мероприятия по вовлеченности персонала. По итогам 2022 года была произведена индексация заработной платы всем сотрудникам Группы, увеличен охват сотрудников добровольным медицинским страхованием, проведено пять онлайн-встреч с вице-президентами, снизился показатель травматизма (LTIFR).

Группой стейкхолдеров являются и акционеры. У ПАО «Сегежа Групп» это миноритарии и мажоритарный акционер

АФК «Система». Но независимо от доли владения акционеров интересуют долгосрочный устойчивый рост, высокие дивиденды, прозрачность деятельности и эффективное корпоративное управление. В связи с этим ПАО «Сегежа Групп» раскрывает информацию о деятельности компании на официальном сайте, проводит общие собрания акционеров и презентации для инвесторов, публикует результаты операционных и финансовых результатов и годовые отчеты.

Топ-менеджмент интересуется достижение стратегических целей, операционная и финансовая эффективность, которую можно реализовать с помощью регулярных собраний и взаимодействий, рискориентированного управления. Согласно Годовому отчету ПАО «Сегежа Групп», за 2022 год было проведено 7 заседаний правления, на которых был рассмотрен 21 вопрос, функционировало 6 коллегиально-совещательных органов при Президенте, а также было обработано 100% обращений на горячую линию в области трудового законодательства, закупочной и финансовой деятельности, противодействия коррупции.

Для бизнес-партнеров и поставщиков важны соблюдение этических норм, организация тендерных закупок и своевременное и точное исполнение договоров. Эти требования можно удовлетворить путем прямой переписки, договорных отношений, участия в отраслевых выставках и конференциях. В 2022 году произошел плавный переход на электронную платформу для поиска и взаимодействия с поставщиками, были найдены новые каналы поставки запасных частей и сырья по программе импортозамещения.

Местные сообщества заинтересованы в создании рабочих мест, благоустройстве территорий, соблюдении экологических норм, наличии в свободном доступе информации о деятельности Группы. Для удовлетворения требований необходимо реализовывать инвестиционные проекты в сфере благоустройства на территориях присутствия, проводить общественные обсуждения, рассматривать все жалобы, поступающие через единую горячую линию. В 2022 году ПАО «Сегежа Групп» направило 120 млн руб. на благоустройство территорий, построило 756 км дорог и провело пять заседаний Общественного экологического совета г. Сегежи [8].

Органы государственной власти требуют полного соблюдения законодательства,

своевременной уплаты налогов и взносов, инвестиций в регионы, регулярного прохождения проверок. Для удовлетворения этих требований ПАО «Сегежа Групп» должно иметь налаженные связи с представителями органов власти, регулярно взаимодействовать с ними через рабочие встречи, подавать необходимые отчеты и идти на открытые и честные дискуссии во время проверок. В 2022 году компания реализовывала 11 приоритетных инвестиционных проектов, подавала обязательные формы отчетности и соблюдала лесное законодательство.

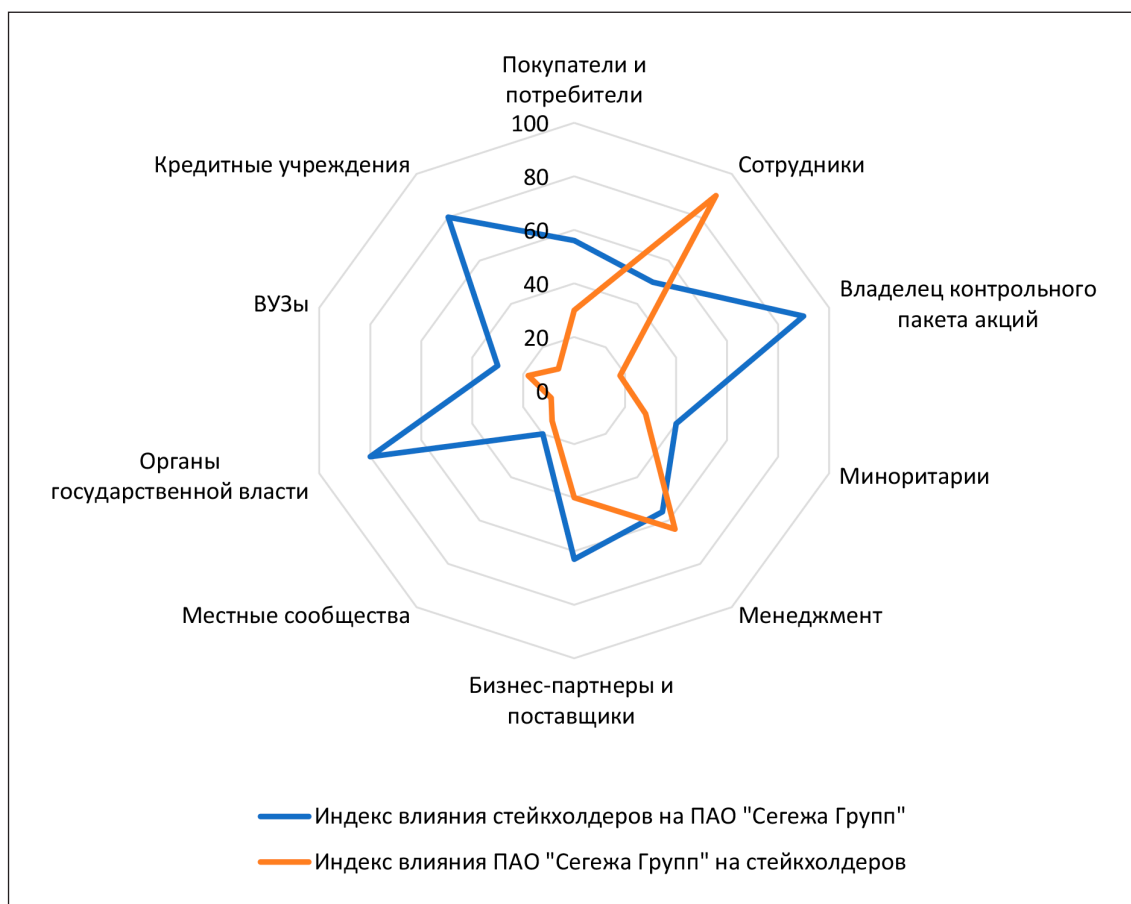
ПАО «Сегежа Групп» является не только крупным работодателем в регионах присутствия, но и образовательной базой для прохождения практики молодыми специалистами. Так, образовательные учреждения заинтересованы в обеспечении практикой студентов, гарантированном трудоустройстве после обучения и развитии профессиональных навыков учащихся. В 2022 году практику прошли 425 стажеров, трудоустроены 219 выпускников, стипендию Группы получили 38 человек.

Для ПАО «Сегежа Групп» ключевыми стейкхолдерами являются также кредитные учреждения и другие заимодавцы. Большая долговая нагрузка, постоянно изменяющиеся ключевые ставки оказывают влияние на выплату долга и финансовую устойчивость компании, что может повлечь за собой проблемы взаимодействия с акционерами.

Рассмотрев основные группы заинтересованных сторон, можно переходить к приоритизации их требований, ранжированию и составлению матриц стейкхолдеров. На рисунке представлена ранговая карта заинтересованных сторон в двух направлениях: по влиянию стейкхолдеров на ПАО «Сегежа Групп» и влиянию ПАО «Сегежа Групп» на стейкхолдеров.

Расчет индекса влияния стейкхолдеров представляет собой произведение компонентов «власть» и «интерес» по шкале от 1 до 10. Баллы проставлены исходя из анализа стейкхолдеров, приведенного выше.

В заключение анализа заинтересованных сторон составим обобщенную таблицу интересов стейкхолдеров, их требований и способов взаимодействия с ними.



Ранговая карта ключевых заинтересованных сторон ПАО «Сегежа Групп»

Взаимодействие с заинтересованными сторонами ПАО «Сегежа Групп»

Группа заинтересованных сторон	Основные интересы заинтересованных сторон	Основные интересы ПАО «Сегежа Групп»	Измерители результативности	Ресурсы влияния на компанию	Программы и системные взаимоотношения
Владелец контрольного пакета акций и миноритарии	Доход на вложенный капитал	Привлечение финансовых ресурсов	Положительная динамика финансово-экономических и производственных показателей. Рост стоимости акций и дивидендов	Изыятие основного капитала, прибыли в форме дивидендов. Смена высшего менеджмента	Информационная открытость и публикация материалов; Ежегодное представление стратегии развития
Менеджмент и сотрудники	Безопасные условия труда. Качество жизни. Профессиональное развитие	Эффективная работа. Квалифицированный персонал. Лояльность работников. Эффективность управления. Рост прибыли	Повышение производительности труда. Снижение текучести кадров. Рост прибыли. Рост заработной платы	Снижение производительности труда. Несоблюдение трудовой и производственной дисциплины	Система обратной связи; Горячая линия. Внутрикorporативная коммуникация. Программы развития персонала
Бизнес-партнеры и поставщики	Взаимовыгодное сотрудничество. Платежеспособность. Прозрачность системы закупок. Стабильность заказов	Выгодная цена. Качество, стабильность и надежность поставок	Экономия затрат. Расширение ресурсной базы	Повышение цен. Отказ от отсрочки платежа	Интернет-порталы закупок с системой обратной связи. Участие и проведение тендеров
Покупатели и потребители	Своевременные поставки. Качественная продукция. Конкурентоспособные цены	Рост доходов. Расширение рынков сбыта	Рост доходов. Расширение клиентской базы	Отказ от приобретения. Требования снижения цен, улучшения качественных параметров и сервисного обслуживания	Система обратной связи; Горячая линия
Кредитные учреждения	Своевременная выплата долга	Выгодные условия кредитования. Отсрочка кредита	Доля заемных источников в структуре капитала. Ликвидность и финансовая устойчивость	Взыскание суммы долга из-за нарушения организационных условий	Регулярный диалог с представителями
Органы государственной власти	Занятость населения. Развитие бизнес-среды. Уплата налогов	Совершенствование законодательной базы	Налоговые отчисления. Количество созданных рабочих мест	Изменение налогового режима. Финансовая и информационная поддержка. Изменение законодательного регулирования	Совместные социальные и благотворительные проекты с органами власти
Вузы	Трудоустройство выпускников. Программы стажировок	Обеспеченность кадрами	Объем финансирования НИОКР в вузах. Количество молодых специалистов	Манипулирование качеством разрабатываемых НИОКР, задержка их выпуска	Конференции. Проведение лекций, отборов на стажировки. Участие в защите ВКР
Местные сообщества	Снижение влияния на окружающую среду. Развитие регионов. Благотворительность	Стабильность в регионах присутствия	Уровень безработицы. Экологическая обстановка. Объем пожертвований	Формирование положительного или отрицательного имиджа компании. Митинги и демонстрации	Мероприятия на базе предприятия. Экологические отчеты. Диалоги

Заключение

Принципы бизнес-анализа, связанные с взаимодействием со стейкхолдерами, приоритизацией их интересов, избеганием конфликтов, позволяют организации достичь «золотой середины» ее устойчивости. Ориентация на стейкхолдеров в разных аспектах деятельности организации, от экологических сообществ и гражданского общества до государственных органов, поможет компании эффективно реализовывать принципы бизнес-анализа и достигать целей устойчивого развития. Компании, следующие стратегии устойчивого развития, более привлекательны для инвесторов. Предприятие ПАО «Сегежа Групп» имеет много стейкхолдеров с различными интересами и степенью влияния на организацию. Требуются регулярное взаимодействие с заинтересованными сторонами, мониторинг и ранжирование их требований с максимальной выгодой для предприятия.

Список литературы

1. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach // Cambridge University Press. 2010. Vol. 292, Is 3. P. 25.
2. Clarkson M.A. Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance // The Academy of Management Review. 1995. Vol. 20, Is. 1. P. 92-117.
3. Багословская Ю.Н. Анализ взаимоотношений бизнес-единицы со стейкхолдерами // Символ науки. 2022. №4-2. С. 34-37.
4. Кузнецов А.Л., Чечулин А.В., Малявин С.Н., Легостев А.В. Роль социальной ответственности бизнеса в обеспечении устойчивого развития организаций // Известия СПбГУ. 2022. №1 (133). С. 96-101.
5. Маменкова А.А. Конфликт интересов стейкхолдеров в корпоративном управлении в современных условиях // Экономика и управление. 2022. №5. С. 502-510. DOI: 10.35854/1998-1627-2022-5-502-510.
6. Ткаченко И.Н., Злыгостев А.А. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний // Journal of new economy. 2022. №1. С. 109-130. DOI: 10.29141/2658-5081-2022-23-1-6.
7. Шнайдер О.В. Стейкхолдерский подход к формированию отчетности экономических субъектов // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 3 (24). С. 337-340.
8. Годовой отчет 2022 ПАО «Сегежа Групп». [Электронный ресурс]. URL: [rlidsvqrxm85n7x3kx5wers4y57ir.pdf \(segezha-group.com\)](https://segezha-group.com) (дата обращения: 26.02.2024).