

Д.А. АБРОСЬКИН, Е.В. ВОЛОСТНЫХ, А.А. ЕВТИФЕЕВА  
Новосибирский государственный университет

**СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ В КОМПАНИЯХ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ (НА ПРИМЕРЕ  
НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ РФ)**

**STAKEHOLDER MANAGEMENT IN THE COMPANIES OF  
STRATEGIC ECONOMICAL INDUSTRIES (ON THE EXAMPLE  
OF RUSSIAN OIL AND GAS COMPANIES)**

В работе рассматривается взаимодействие отечественных нефтегазовых компаний со стейкхолдерами. Авторами предпринимается попытка выделить ключевых стейкхолдеров наиболее значимых компаний нефтегазовой отрасли, предложить перечень факторов, отражающих заинтересованность стейкхолдеров и количественно оценить степень их влияния на финансовое состояние корпораций.

*Ключевые слова:* Стейкхолдер-менеджмент, нефтяные компании России, нефтегазовый комплекс

In this paper domestic oil and gas companies co-operation with stakeholders is considered. The authors attempt to choose the crucial stakeholders of the most important companies in the oil and gas field, to suggest a list of factors which reflect the stakeholders interest and to evaluate their influence on corporation financial status.

*Key words:* Stakeholder-management, Russian oil and gas companies, Russia oil complex

Нефть по-прежнему занимает лидирующее место в мировом энергобалансе и укрепляет современные реалии энергетического рынка, в которых страны, обладающие углеводородными ресурсами, являются крупными игроками мировых рынках, а также зачастую имеют преимущества в ведении международных отношений. Нефтегазовый сектор имеет важное стратегическое значение для Российской экономики. За счет нефтяных доходов создается значительная доля ВВП и поддерживается макроэкономическая стабильность.

Отечественным нефтегазовым компаниям на сегодняшний день необходимо пересмотреть приоритеты своей финансовой деятельности с целью увеличения эффективности в том числе, за счет применения

современных новых подходов к управлению. Одним из таких подходов, который позволит увеличить открытость и поспособствует росту капитализации, для российских компаний может стать стейкхолдер-менеджмент.

Базовые понятия теории стейкхолдеров были заложены такими авторами, как Э. Фримен [1], К. Майер [2], А. Кэррол [3]. Анализу поведения стейкхолдеров для компаний крупного и среднего бизнеса посвящены работы В. R. Agle [4], А. L. Friedman [5], однако работы по исследованию теории стейкхолдеров с учетом отраслевой специфики нефтегазовой отрасли авторами встречены не были. В частности, не проводился комплексный анализ факторов заинтересованности групп стейкхолдеров нефтегазовых компаний РФ, а также их влияние на состояние компаний.

В данном исследовании предпринимается попытка выделить ключевых стейкхолдеров для рассматриваемых компаний нефтегазовой отрасли, предложить перечень факторов, отражающих заинтересованность стейкхолдеров, количественно оценить степень их влияния на состояние корпораций.

В рамках исследования определяется, какие факторы имеют наибольшую значимость для благосостояния различных групп стейкхолдеров ключевых компаний нефтегазовой отрасли. В работе рассматривались такие группы стейкхолдеров, как: **менеджеры, сотрудники, акционеры, кредиторы, государство** и др. Для получения количественной оценки показателя благосостояния стейкхолдеров был проведен комплексный анализ представленных в экономической литературе исследований теории стейкхолдеров для выбора наиболее подходящей оценки с учетом отраслевой специфики. В качестве инструментария для выявления ключевых факторов влияющих на определенную группу стейкхолдеров использовался анализ панельных данных.

Из представленных на отечественном рынке нефтегазовых холдингов для анализа были выбраны наиболее интересные для исследования перспектив улучшения их взаимодействий со стейкхолдерами с целью увеличения их влияния на мировом рынке, и как следствие, позитивному влиянию на отечественную экономику. Такими компаниями по ряду причин являются ОАО Лукойл и АО Роснефть. Во-первых, обе компании являются международными и ведут свою деятельность в нескольких регионах мира. Во-вторых, компании кажутся интересными для анализа, так как ими владеют различные группы акционеров, так АО Роснефть является в большей степени государственной организацией, ОАО Лукойл, напротив,

полностью частная компания, принадлежащая в основном частным лицам, входящим в состав правления и фондам. Обе компании настолько значимы для экономики России, что их финансовое состояние может влиять на финансовое положение всей страны [6].

На первом этапе исследования были определены наиболее значимые группы стейкхолдеров для рассматриваемых компаний на основе модели Митчела (рис. 1.). С помощью использования данной модели классификации стейкхолдеров, можно оценить уровень значимости для компании каждой группы заинтересованных сторон. В рамках модели Митчела каждая заинтересованная сторона характеризуется наличием трех свойств: **“власть”**, **“законность”** и **“срочность требований”**. Для определения групп стейкхолдеров были изучены годовые отчеты исследуемых компаний, а так же материалы рейтинговых агентств и международных консалтинговых фирм. В результате выделилась категорическая группа (группа стейкхолдеров, обладающая одновременно тремя свойствами по Митчелу) стейкхолдеров анализируемых компаний, в нее вошли **менеджеры, сотрудники, акционеры, кредиторы и государство.**



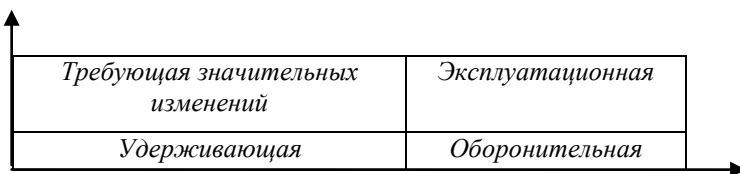
Рис. 1. – **Диаграмма Митчела**

Следующий этап исследования состоял в определении подходящей стратегии взаимодействия для каждой группы заинтересованных сторон компании согласно концепции Фримана. Предлагаемые стратегии ранжируются по двум показателям: потенциалу сотрудничества и конкурентной угрозы. Первый показатель сообщает нам, насколько компания может укрепить сотрудничество с данной группой стейкхолдеров и насколько имеет место такой потенциал и

его перспективы. Угроза со стороны конкурентов подразумевает возможность перехода стейкхолдеров компании к конкурентам с целью повышения своего благосостояния.

В зависимости от сочетания вышеописанных факторов организация может выбрать одну из следующих политик поведения со стейкхолдерами: оборонительную, удерживающую, требующую значительных изменений, эксплуатационную (рис.2).

*Потенциал к сотрудничеству*



*Конкурентная угроза*

Рис. 2. - Политики поведения со стейкхолдерами по модели Фримена

В результате, для акционеров, стратегических инвесторов и кредиторов компании необходимо применять «эксплуатационную стратегию», в то время как для государства и менеджеров лучше подойдет стратегия, «требующая значительных изменений».

Далее был предложен и самостоятельно рассчитан набор показателей, отражающих заинтересованность каждого типа стейкхолдеров нефтегазовых компаний. Так, для государства к факторам заинтересованности в сотрудничестве в основном были отнесены налоговые показатели, для менеджеров коэффициенты рентабельности, для акционеров - срок окупаемости активов, дивиденды и др., для кредиторов – показатели ликвидности, величины краткосрочных и долгосрочных обязательств.

В исследовании был применен метод анализа панельных данных, расчеты проводились в Stata 11. Данные были отобраны и самостоятельно рассчитаны автором на основании ежеквартальных отчетов эмитентов с 1 квартала 2012 г. по 4 квартал 2015 г. (всего 24 временных отрезка). Поскольку мы имеем дело с «короткой» моделью, – малое T, количество временных данных, и большое количество объектов, то можно говорить, что панельные данные имеют лучшую структуру и качества cross-section, нежели свойства временных рядов. Данный факт снимает необходимость проверки на стационарность.

На следующем этапе определена целесообразность применения анализа панельных данных, насколько данный инструментарий может

быть применен к рассматриваемой выборке. Для этого мы проверили гипотезы о равенстве нулю составляющих ошибок, которые были отвергнуты.

Таблица 1

**Статистические тесты диагностики целесообразности  
применения анализа панельных данных для нефтегазовых  
компаний России**

Тест	Оценки	Уровень значимости
Cross-section F	6,71	0,00
Cross-section Chi-square	79,145	0,00
Period F	2,691	0,00
Period Chi-square	29,726	0,00
Cross-Section/ Period F	4,17	0,00
Cross-Section/ Period Chi-square	123,189	0,00

Для дальнейших расчетов была выбрана модель со случайными индивидуальными эффектами, поскольку проверочные статистические тесты на спецификацию показали, что такой метод дает более эффективные оценки параметров уравнения регрессии. Полученные оценки представлены ниже в таблице 2.

Таблица 2

**Полученные оценки параметров**

	Коэфф-нт	t-statistics
P/E ratio	0,469	2,16
Рентабельность активов	0,279	3,78
Текущая ликвидность	0,389	4,65
Краткосрочные финансовые обязательства	0,1756	5,09
Налог на прибыль	-0,619	-8,65

Статистика Фишера в данном случае составила 10,31, что свидетельствует о том, гипотеза об одновременном равенстве нулю всех коэффициентов уравнения отвергается.

Согласно проведенным расчетам, определились факторы, в большей степени оказывающие влияние на благосостояние рассматриваемых компаний.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Роль стейкхолдер-менеджмента приобретает значимость в системе управления корпорацией не только в мировой, но и в российской

практике. Всё чаще предприятия рассматривают ведение бизнеса в рамках теории заинтересованных сторон.

В исследовании был предложен и апробирован (на данных 2010-2015 гг.) методический подход к построению эффективной стратегии взаимодействия нефтегазовых компаний России со стейкхолдерами: кредиторами, акционерами, стратегическими инвесторами, менеджерами и государством. В результате были получены следующие результаты:

1. На основе модели Митчела были классифицированы группы стейкхолдеров анализируемых компаний, определены категорические группы стейкхолдеров для Роснефть и Лукойл на основе факторов власти, законности и срочности, в которые вошли акционеры, стратегические инвесторы, менеджеры, кредиторы и государство. На основе модификации модели Э. Фримена каждой группе категорических стейкхолдеров с учетом их индивидуальных качеств, а также особенностей нефтегазового сектора, была предложена стратегия стейкхолдер-менеджмента, которая должна применяться компанией для успешного взаимодействия. Так, для акционеров, стратегических инвесторов и кредиторов компании необходимо применять «эксплуатационную стратегию», в то время как для государства и менеджеров лучше подойдет стратегия, «требующая значительных изменений»;

2. Авторами предложен и самостоятельно рассчитан набор показателей, отражающих заинтересованность каждого типа стейкхолдеров нефтегазовых компаний. Так, для государства к факторам заинтересованности в сотрудничестве в основном были отнесены налоговые показатели, для менеджеров коэффициенты рентабельности, для акционеров - срок окупаемости активов, дивиденды и др., для кредиторов – показатели ликвидности, величины краткосрочных и долгосрочных обязательств.

3. На основе проведенного эконометрического анализа было определено, что для рассматриваемых нефтегазовых компаний, заинтересованность государства, как стратегического стейкхолдера, имеет наибольшее влияние на капитализацию компаний АО Роснефть и ОАО Лукойл вне зависимости от структуры акционерного капитала. На втором месте по значимости стейкхолдеры - акционеры. Чуть менее значимыми, согласно расчетам, являются менеджеры и кредиторы.

4. Для увеличения заинтересованности стейкхолдеров в сотрудничестве с компаниями нефтегазового сектора необходимо обратить внимание на следующие показатели состояния компании в

зависимости от рассматриваемого типа стейкхолдеров: для повышения заинтересованности менеджеров стоит контролировать значение коэффициента рентабельности активов, для инвесторов – срок окупаемости активов, для кредиторов - коэффициент текущей ликвидности и величину краткосрочных финансовых обязательств. Данные меры помогут обеспечить заинтересованность ключевых стейкхолдеров, что может способствовать более эффективному и выгодному взаимодействию в будущем. На показатель налога на прибыль, значимого фактора заинтересованности государства, корпорации влиять не могут напрямую, однако в процессе управления следует учитывать его важность для данного типа стратегического стейкхолдера.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Freeman R.E. 1984. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Boston P. 101-328.

2. Мейер К. 1996. Корпоративное управление в условиях рыночной экономики и экономики переходного периода // Корпоративное управление. С. 43-55.

3. Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. Academy of Management Review. P. 497-505.

4. Agle B. R., Mitchell R. K. Who Matter to CEOs? In investigation of Stakeholder Attributes and Saliens. Academy of Management. 2001 P. 507-525.

5. Friedman, A. L. and Miles, S. 2001. Socially Responsible Investment and Corporate Social and Environmental Reporting in the UK: An Exploratory Study', British Accounting Review. P. 523– 548.

6. Statistical Review of World Energy, 2015. (ежегодный Статистический обзор мировой энергетики)