

С. В. Вилло¹

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ДАВЛЕНИЯ СО СТОРОНЫ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

В статье поднимается вопрос об управлении рисками давления со стороны заинтересованных сторон в системе корпоративной социальной деятельности. С позиции концепции о распространении риска в обществе представлено возможное объяснение давления заинтересованных сторон. В соответствии с предложенным объяснением выделены релевантные элементы корпоративной социальной деятельности, а именно диалоговые и коммуникационные формы взаимодействий с заинтересованными сторонами. Описана зависимость между степенью совпадения аргументов компании с аргументами заинтересованных сторон и вероятностью давления заинтересованных сторон. Обоснована нецелесообразность использования объективной оценки опасности в управлении рисками давления заинтересованных сторон.

Ключевые слова: риски давления, давление заинтересованных сторон, эмоциональная реакция, факторы воспринимаемого риска, диалог.

MANAGING RISKS OF STAKEHOLDER PRESSURE IN THE SYSTEM OF CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE.

S. V. Villo¹

¹ St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The article raises the question of management of risks of stakeholder pressure in the system of corporate social performance. Stakeholder pressure is explained from the perspective of social amplification of risk. In accordance with the explanation provided, relevant elements of corporate social performance are determined - namely, dialog and communication forms of stakeholder interaction. The article also describes the relationship between the degree of overlap of stakeholders' arguments by firm's arguments and the likelihood of stakeholder pressure. Finally, the unreasonableness of the use of objective assessment of hazard in the management of stakeholder pressure is justified.

Keywords: stakeholder pressure, emotional reaction, perceived risk factors, dialogue.

В последние годы в научной литературе, рассматривающей корпоративную социальную деятельность во взаимосвязи с управлением рисками, все больше внимания уделяется управлению так называемыми *рисками давления заинтересованных сторон* в системе корпоративной социальной деятельности.

Употребление понятия «риски давления» остается непривычным в русскоязычном контексте, тогда как в англоязычной литературе эта терминология используется довольно широко. Авторы говорят о «подверженности давлению заинтересованных сторон» [Vazquez-Brust et al., 2010], о «рисках того, что заинтересованная сторона окажет давление на компанию» [Kytte, Ruggie, 2005], об «оказании давления на организацию заинтересованными сторонами» [Kassinis, Vafeas, 2006] и т. д.

В ряде работ рассматривается «целенаправленное оказание давления» с тем, чтобы компания изменила проводимую корпоративную социальную или экологическую деятельность. При этом речь может идти о действиях некоммерческих организаций [Kassinis, Vafeas, 2006], потребительских бойкотах [Vazquez-Brust et al., 2010], широком негативном освещении в СМИ [Kytte, Ruggie, 2005; Luo, Meier, Oberholzer-Gee, 2012], критике рейтинговых агентств [Fassin, 2009], сопротивлении местного сообщества [Ethical Corporation, 2013] и т. д.

Кроме того, встречаются упоминания о действиях заинтересованных сторон в целях получения личной выгоды; правда, в этих случаях речь в основном идет о СМИ [Fassin, 2009; Arvidsson, 2010].

Принципиальным для понимания рассматриваемой проблематики является разделение двух ситуаций, когда давление со стороны заинтересованных сторон: 1) следует за наступлением конкретного негативного события — аварией на химическом заводе, нанесением вреда здоровью потребителей, разливом нефти и т. п.; 2) возникает в отсутствие негативного события как такового, но при его гипотетической возможности. В качестве примеров второй ситуации можно привести протесты местного сообщества в связи со строительством целлюлозно-бумажного завода, усилия некоммерческих организаций, направленных против банков, деятельность которых позиционируется как связанная с распространением голода в развивающихся странах, и т. п.

В статье ставятся вопросы, относящиеся к существующему пробелу в исследованиях об управлении рисками давления в системе корпоративной социальной деятельности: чем обусловлено давление заинтересованных сторон в каждой из указанных выше ситуаций и, учитывая возможное объяснение, каковы релевантные элементы корпоративной социальной деятельности в управлении этими рисками?

Структура статьи выглядит следующим образом. В первой части представлено возможное объяснение причин давления заинтересованных сторон

как в связи с наступлением конкретного негативного события, так и в его отсутствие. Во второй — обсуждаются релевантные элементы корпоративной социальной деятельности.

ПРИЧИНЫ ДАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

В социальной литературе о распространении риска в обществе (см., напр.: [Social Amplification of Risk, 1988; Phantom Risk, 1993; Sunstein, 2005]), а также в управленческой литературе о коммуникации риска (см., напр.: [Sandman, 1993]) давление заинтересованных сторон объясняется существованием сильной эмоциональной реакции на так называемые факторы воспринимаемого риска — или, как иногда говорят, «факторы неправомерного поведения компании» [Sandman, 1993; Sunstein, 2005] — несправедливость распределения риска и выгод, подверженность риску уязвимых групп населения, фатальность последствий, неконтролируемость риска и т. д.

В зависимости от ситуации сильная эмоциональная реакция заинтересованных сторон может привести к той или иной форме оказания давления. Так, существование ярко выраженной реакции на моральные аспекты охраны окружающей среды может привести к установлению завышенных штрафов, а также удовлетворению исков против компании даже при наличии научных доказательств отсутствия негативного эффекта [Phantom Risk, 1993]. Авторы книги о «фантомном риске»¹ собрали достаточно примеров, показывающих, что выплаты компенсаций по удовлетворенным искам в большей степени зависят от моральных аспектов проблемы, нежели от ее научного обоснования [Phantom Risk, 1993].

Сравнение следующих двух случаев иллюстрирует влияние «связи риска с моралью» на размеры устанавливаемых судом выплат. Так, из-за неадекватным образом указанной информации о пестицидах, перевозимых морским путем, компании DuPont пришлось выплатить административный штраф в размере 1,89 млн долл. [Kassinis, Vafeas, 2002]. В то же время денежная компенсация отцу двухлетней девочки, погибшей в результате взрыва газового контейнера, стоила компании Blitz практически в два раза больше и составила свыше 4 млн долл. [Two Sides of Product Liability, 2012]. Очевидно, что моральное восприятие гибели ребенка оказалось более весомым, чем потенциально огромный, но не реализовав-

¹ «Фантомным» авторы называют риск, механизм которого неясен или не до конца прояснен. Вследствие этого «фантомный риск» всегда является предметом дискуссии. Как отмечается в работе [Isomaki, 2013, p.174], «Greenpeace обвиняет Neste Oil в уничтожении лесов Индонезии и разрушении среды обитания орангутангов. Neste Oil заявляет, что она использует пальмовое масло только от поставщиков, удовлетворяющих жестким критериям устойчивого развития. *Так кто говорит правду?* (курсив наш. — С. В.)».

шийся на практике риск выбросов пестицидов в окружающую водную среду.

В свою очередь, воспринимаемые катастрофические последствия действий компании — в том случае, когда они вызывают сильную эмоциональную реакцию, — могут приводить к долгосрочной оппозиции местного сообщества [Sandman, 1993] и оттоку инвесторов [Schwarzkopf, 2006]. Наверное, наиболее известным примером долгосрочной оппозиции местного сообщества, вызванной именно воспринимаемыми катастрофическими последствиями (из-за разработки месторождения полезных ископаемых), является эпизод из истории компании Newmont. В ноябре 2011 г. BBC News так описывала происходящее в северном Перу: «Пешком и верхом сельские протестующие поднимаются к четырем высокогорным озерам, чьи воды планируется перенести, чтобы освободить место для золотого рудника... Протесты идут в областных центрах... закрыты школы и предприятия, прекращено автобусное сообщение... Рудник охраняют полицейские» [Peru Protests at Huge Conga Gold Mine..., 2011]. Другой пример оппозиции местного сообщества — срыв планов Walmart Canada по строительству торгового центра вблизи Кенсингтонского рынка в г. Торонто [Walmart Wants to Move Next Door..., 2013]. Степень эмоциональной реакции на это событие можно оценить по количеству собранных подписей в защиту исторического центра от «бетонной коробки» — более 88 тыс. [Walmart Spoof Stokes Flames of Protest..., 2013], что является внушительным, если учесть, что в Торонто проживает 2,5 млн человек.

Следует обратить внимание на то, что ключевой детерминантой давления заинтересованных сторон выступает именно *сильная эмоциональная реакция* (или, как ее иногда называют, *эмоциональный компонент риска* [Sandman, 1993]). Дело в том, что сам факт наличия тех или иных воспринимаемых характеристик еще не означает, что на компанию будет оказано давление [Yaziji, Doh, 2009; Luo, Meier, Oberholzer-Gee, 2012]. В качестве иллюстрационного примера часто приводят различия в реакциях заинтересованных сторон в развитых и развивающихся странах на строительство опасных для окружающей среды производств, *в равной степени* угрожающих жизни и здоровью уязвимых групп населения [Yaziji, Doh, 2009]. Поэтому схематичное изображение причин давления заинтересованных сторон можно представить следующим образом (рис. 1).

В некотором смысле приведенное на рис. 1 объяснение давления заинтересованных сторон является универсальным, поскольку оно не зависит, во-первых, *от типа ситуации* и сохраняет свою силу как в случае наступления конкретного негативного события (оказывающего отрицательный социальный/экономический/экологический эффект), так и в условиях гипотетической возможности его возникновения; во-вторых, *от контекста* —

социального, экологического или финансового; и, в-третьих, *от категории заинтересованных сторон* — внешних или внутренних.

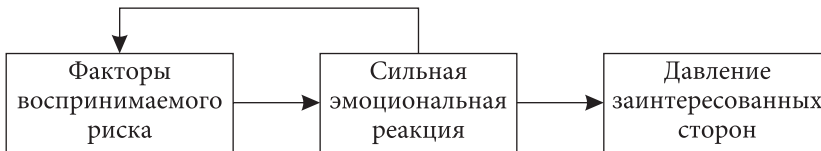


Рис. 1. Причина давления заинтересованных сторон

1. *Тип ситуации.* Согласно социальной (см., напр.: [Vidmar, Miller, 1980; Social Amplification of Risk, 1988; Sunstein, 2005]) и управленческой литературе (см., напр.: [Sandman, 1993; Kreiner, Ashforth, Sluss, 2006]), материальный ущерб действительно не является необходимым условием для оказания давления на компанию со стороны заинтересованных сторон. Например, исследователи поведения заинтересованных сторон в связи с различными аспектами охраны окружающей среды часто утверждают, что те или иные воспринимаемые характеристики *не обязательно* должны сопутствовать физическому или материальному ущербу, чтобы спровоцировать негативную реакцию [Huang, 2002]. Классическим примером для исследователей воспринимаемого риска стала авария на атомной станции Три-Майл-Айленд (Three Mile Island) в 1979 г. Тот факт, что *ни один* человек не погиб и не было зафиксировано *ни одного* случая причинения вреда здоровью, не предотвратил разорения владельцев. Кроме того, произошедшее стало причиной ужесточения законодательства, повышения конструкционных и операционных затрат, сокращения эксплуатации ядерных реакторов по всему миру, оппозиции общества, а также враждебного настроения к иным сложным технологиям [Slovic, 1987, p. 283–284].

2. *Контекст.* Исследователи объясняют давление заинтересованных сторон посредством сильной эмоциональной реакции *в финансовом контексте* — в связи с бухгалтерским мошенничеством или финансовым скандалом [Kreiner, Ashforth, Sluss, 2006]; *в сугубо социальном контексте* — из-за проблем с безработицей [Beck, 1992]; и, наконец, *в контексте проблем охраны окружающей среды* — по причине разливов нефти [Social Amplification of Risk, 1988], из-за опасности загрязнения грунтовых вод [Sandman, 1993] и т. д. Примечательно, что присутствие эмоциональной реакции заинтересованных сторон на такие факторы воспринимаемого риска, как серьезность последствий и неконтролируемость процесса, было зафиксировано и в случаях преступлений белых воротничков, а также в ряде корпоративных правонарушений, включая картельный сговор [Vidmar, Miller, 1980].

3. *Категории заинтересованных сторон.* До сих пор речь шла в основном о внешних заинтересованных сторонах. Однако, как показывают исследования, давление со стороны членов организации может быть объяснено схожим образом [Maitlis, Ozcelik, 2004; Gillespie, Parry, 2006; Wright, Fitzgerald, 2009; Henik, 2008]. Так, Э.Хеник [Henik, 2008] пишет, что решения о публичном раскрытии информации членами организации (whistle-blowing) обусловлены прежде всего сильной эмоциональной реакцией (гневом, страхом и т.д.), нежели результатом соотнесения позитивных и негативных исходов раскрытия информации или оценкой вероятности «мести» со стороны организации. В свою очередь, исследователи теории права [Gillespie, Parry, 2006; Wright, Fitzgerald, 2009] настаивают на том, что в ряде случаев подачу юридического иска против компании также можно объяснить сильной эмоциональной реакцией на несправедливость распределения риска и выгод. Наконец, результаты изучения организационного поведения [Maitlis, Ozcelik, 2004] демонстрируют, что совокупная эмоция ярости и негодования приводит к опротестованию решений менеджмента. Эти и другие исследования действительно свидетельствуют о схожих причинах, обуславливающих давление со стороны как внутренних, так и внешних заинтересованных сторон.

Значение эмоциональной реакции для оказания давления влиятельной третьей стороной. Исследователи обращают внимание на то, что от степени эмоциональной реакции на те или иные аспекты воспринимаемого риска зависит оказание давления на компанию влиятельной третьей стороной (рис. 2).

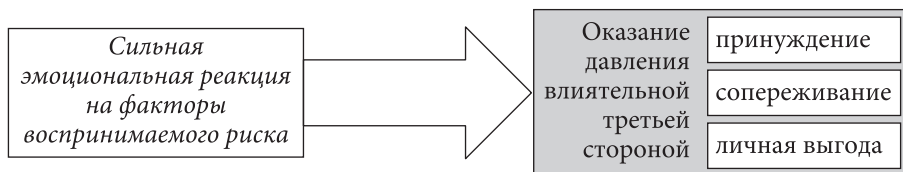


Рис. 2. Мотивы оказания давления влиятельной третьей стороной в условиях существования сильной эмоциональной реакции

Первое из возможных объяснений этого заключается в том, что в условиях сильной эмоциональной реакции на те или иные компоненты воспринимаемого риска у заинтересованных сторон появляется возможность вынудить влиятельную третью сторону оказать давление на компанию [Vidmar, Miller, 1980]. В качестве примеров можно привести вынужденное вмешательство правительственных агентов в связи с разливом нефти [BP Oil Spill: Where's the Government?..., 2010].

Под принуждением влияние могут оказывать и поставщики. Дж.Хендри [Hendry, 2005], например, проанализировал ситуацию, когда некоммерческим

организациям удалось «привлечь» компании сталелитейной промышленности к поддержке кампании за чистый воздух (направленной на автопроизводителей). Учитывая, что предприятия сталелитейной промышленности являются одними из главных поставщиков компаний-автопроизводителей, последние действительно ощутили давление [Hendry, 2005].

Кроме того, возможны ситуации, когда некоммерческие организации добиваются срыва сделок с важными для компании партнерами. Так, в процессе развития конфликта Greenpeace vs. Neste Oil финская компания Neste потеряла три сделки — с финской авиакомпанией Finnair, шведской газовой компанией OKQ8 и со стокгольмскими паромными перевозками (ferry traffic). На решения последних повлияли аргументы Greenpeace о том, что увеличение потребления пальмового масла неизбежно приведет к большому уничтожению среды обитания орангутангов, тигров и других крупных млекопитающих. Принимая во внимание характер деятельности, ни одна из компаний не захотела ассоциироваться с мертвыми обезьянами.

Второе объяснение состоит в том, что у отдельных групп или обществ существуют разделяемые ценности. Поэтому *обладающая властью третья сторона также может сопереживать* или тем или иным образом ассоциировать себя с подвергающимися негативным воздействиям заинтересованными сторонами [Vidmar, Miller, 1980; Maitlis, Ozcelik, 2004; Schwarzkopf, 2006]. Как следствие, компания может столкнуться с давлением с ее стороны. Так, опыт компании Maclaren показал, что причинение вреда здоровью ребенка — вследствие недостаточной безопасности продукта — может затронуть сердца многих родителей, среди которых может оказаться и министр иностранных дел Великобритании. В буквальном смысле существенность последствий для компании Maclaren не в последнюю очередь была обусловлена тем, что твиттер министра иностранных дел Великобритании читают тысячи человек [Risk Management and Social Media ROI, 2011].

Третье объяснение сводится к тому, что в условиях эмоциональной реакции на те или иные факторы воспринимаемого риска у третьей стороны появляется *возможность действовать в своих интересах*. Авторы работ о феномене распространения риска в обществе и «фантомном риске» акцентируют внимание на действительных возможностях политических агентов проводить различного рода спекуляции, успешно используя такие аргументы, как «ненаблюдаемость риска», «принудительность его принятия», «несогласие экспертов» и т. п. [Social Amplification of Risk, 1988; Phantom Risk, 1993].² В свою очередь, исследователи корпоративной социальной ответ-

² Нечто подобное имело место в ходе развития ситуации вокруг компании «Сахалин Энерджи».

ственности проводят аналогичные рассуждения в отношении средств массовой информации и активистов общественных движений, нередко упрекая последних в погоне за сенсационализмом [Fassin, 2009; Arvidsson, 2010]. В этой связи можно привести комментарии П. Сэндмена, согласно которым репортеры в большей степени сфокусированы на эмоциональном содержании риска. Решение, по мнению автора, «должно состоять не в том, чтобы обвинять СМИ в сенсационализме, а в том, чтобы *не предоставить то, из чего можно сделать сенсацию* (курсив наш. — С.В.)» [Sandman, 1993, p.105].

Таким образом, в зависимости от ситуации роль влиятельной третьей стороны могут исполнять правительственные агенты, поставщики, покупатели на других географических рынках (как в случае с Shell/Brent Spar и Maclaren), СМИ и т.д. По мнению П. Сэндмена, снижения давления с их стороны можно добиться за счет признания эмоционального компонента риска.

Значение эмоциональной реакции для результативности давления внешних заинтересованных сторон (которая соответственно проявляется в том, что компания изменила корпоративную социальную и/или экологическую деятельность). Так, согласно результатам исследований Ф. Хуанга, в условиях сильных эмоциональных реакций на моральные аспекты охраны окружающей среды у заинтересованных сторон появляется возможность заставить компании соблюдать нормы международного права под угрозой «потерять лицо» [Huang, 2002]. Другим примером может служить успешное завершение некоммерческими организациями кампании, направленной против определенного вида деятельности ряда европейских банков. Ключевой тезис кампании заключался в том, что на рост цен на продукты питания и, как следствие, на распространение голода в развивающихся странах оказывает влияние спекулятивная деятельность крупных финансовых институтов на фьючерсном рынке. Активное акцентирование внимания на детском голоде в конечном итоге привело к повсеместной общественной поддержке кампании. В результате пять крупнейших европейских банков прекратили все операции на фьючерсном рынке, связанные с продовольственными товарами. Как отмечает Financial Times, «банкиры не захотели ассоциироваться с голодающими детьми» [Early Days but Cautious Optimism..., 2012].

МЕСТО И РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ ДАВЛЕНИЯ

Рассматривая проблему коммуникационного взаимодействия с заинтересованными сторонами во взаимосвязи с управлением рисками давления, следует обратить внимание на три ключевых момента, суть которых была удачно передана в ходе интервью с топ-менеджером транснациональной химической компании [Heugens, Dentchev 2007, p.163–164]:

— Чего хотят внешние заинтересованные стороны от проводимой компанией политики в области промышленной безопасности, охраны окружающей среды и труда?

— То, что они ожидают, — это безопасность, безвредность и никаких отрицательных эффектов. Ну, у «ожиданий» есть двойной смысл, и это то, чего они хотят. Они боятся и не доверяют химической промышленности в целом и компании в частности. Они видят риск.

— Являются ли эти ожидания реалистичными?

— Да, они являются реалистичными по определению. Даже если бы вы были в состоянии объяснить с научной точки зрения, что нет никакого риска, риск существует в головах людей. Риск эквивалентен опасности (hazard), что является технической мерой, и «негодованию» (outrage), что связано с общественным восприятием риска. В группе, где у вас есть хороший диалог, вероятность «гнева» очень мала. Но часто нет диалога как такового, и «негодование» маячит на горизонте (and the outrage is looming around the corner).³

Итак, первый момент заключается в том, что компания функционирует в условиях риска наступления негативного события (обладающего неблагоприятными социальными и/или экологическими последствиями) и давления со стороны заинтересованных сторон, следующего за негативным событием в случае его наступления или, как это чаще бывает, возникающего в результате сильного эмоционального беспокойства относительно того, что и как компания делает для того, чтобы предотвратить наступление негативного события. (Отметим, что в таком понимании риска улавливается связь между эмоциональным состоянием заинтересованных сторон и оказанием давления на компанию.)

Согласно второму моменту, использование объективной оценки опасности может не дать желаемого результата в управлении рисками давления со стороны заинтересованных сторон.

Наконец, третий момент свидетельствует о том, что релевантным способом управления рисками давления со стороны заинтересованных сторон является диалог, ибо только таким образом можно выяснить, что стало причиной беспокойства заинтересованных сторон.

О целесообразности проведения диалога с заинтересованными сторонами. В середине 90-х гг. XX в., выбирая между альтернативами «зато-

³ В оригинальном исследовании авторы использовали данную цитату для того, чтобы подчеркнуть, что инвестиции в корпоративную социальную деятельность принесут «хоть какие-то репутационные выгоды только в случае, если они будут сопровождаться профессионально исполненной коммуникацией риска» [Heugens, Dentchev, 2007, p.163–164]. Однако емкое содержание цитаты допускает прочие интерпретации.

пить» неиспользуемую платформу Brent Spar в море или «законсервировать» ее где-нибудь у берегов Норвегии, менеджмент компании Shell принял экономически обоснованное решение в пользу затопления, учитывая разницу в стоимости альтернатив в 35 млн фунтов. По его оценкам, последующее за этим негодование жителей Германии и Голландии, многочисленных некоммерческих организаций, широкой общественности и даже северных государств привело к денежному ущербу в сопоставимом измерении, а также спровоцировало увеличение затрат на консервацию платформы, к которому компания вынуждена была прибегнуть [Grolin, 1988]. Таким образом, этот конфликт можно по праву считать одним из наиболее ярких примеров, демонстрирующих, чем может обернуться непринятие во внимание возможной эмоциональной реакции заинтересованных сторон.

Анализируя ситуацию с компанией Shell, Дж. Гролин писал: «Конфликт вокруг Brent Spar отражает новый баланс сил между бизнесом, правительством и гражданским обществом, а также радикализацию требований к корпоративной легитимности. Как часть новых требований, корпорациям нужно принимать во внимание более широкий набор заинтересованных сторон, чем предполагается в теории управления заинтересованными сторонами. Кроме того, корпорациям необходимо развить новые и заслуживающие доверия формы диалога с общественностью» [Grolin, 1988, p.213].

Сходным образом необходимость диалога с заинтересованными сторонами в управлении рисками давления описывается в работе П. Словика. По его мнению, в силу того, что базовая концептуализация риска заинтересованных сторон отражает их *легитимное* беспокойство (*legitimate concerns*), коммуникация риска и риск-менеджмент в целом обречены на неудачу, если только они не разработаны как *двусторонний* процесс (*a two-way process*) [Slovic, 1987]. Таким образом, предполагается, что основная цель проведения диалога должна состоять в том, чтобы *понять, в чем правы заинтересованные стороны* [Slovic, 1987; Sandman, 1993; Kunreuther, Slovic, 1996; Covello, Minameyer, Clayton, 2007].

Исследователи, анализирующие ситуации оказания давления со стороны заинтересованных сторон «в отсутствие негативного события», полагают, что если «риск оказания давления заинтересованными сторонами» интерпретируется и описывается в терминах «вероятности» и/или «возможных финансовых потерь», то могут опускаться из виду причины его реализации. По мнению авторов, давление заинтересованных сторон спровоцировано *действиями компании* в связи с тем, что она входит в некоторую новую среду. Соответственно, для предотвращения нежелательного развития ситуации следует начать диалог с широким кругом заинтересованных сторон (цит. по: [Laasonen, 2012, p.32–33]). Этот вывод может показаться несколько идеализированным, однако «реальность такова, что успешное функциони-

рование компании зависит от того, сможет ли она выяснить, что беспокоит заинтересованные стороны, когда речь заходит о рисках промышленной и экологической безопасности» [Kallenberg, 2009].

О бесполезности объективной оценки в управлении рисками давления со стороны заинтересованных сторон. Следует понимать, что разговоров о целесообразности проведения диалога с заинтересованными сторонами не велось бы, если бы объективной «верной» оценки риска было достаточно.

Согласно проведенным исследованиям, руководство объективной оценкой риска не соответствует предотвращению оказания давления со стороны заинтересованных сторон [Slovic, 1987; Sandman, 1993; Grolin 1998]. Например, в случае с компанией Maclaren попытки объяснить британским потребителям, что «статистическая оценка риска такова, что дети в США более подвержены риску ампутации мизинца, чем дети в Великобритании», не предотвратили масштабного бойкота продукции на территории Великобритании [How Not to Take Care..., 2009]. Другой пример связан с компанией Merck и довольно известным скандалом вокруг сердечного препарата Vioxx. С медицинской точки зрения первый иск против компании Merck был подан необоснованно. Так, вдова погибшего, использовавшего Vioxx, утверждала, что ее муж скончался в результате аритмии, спровоцированной его применением, тогда как Vioxx в принципе не мог вызвать аритмию. Для настоящей статьи интерес представляет то, как в конечном итоге «отсутствие участливого отношения со стороны компании превратило дело о науке в дело о наказании компании за вопиющую историю сокрытия *доказательств* (курсив наш. — С. В.) присутствия риска» [Punishment for Merck, 2005].

Отметим, что идея *отсутствия* объективной оценки заложена в интерпретации риска как опасности и гнева (Risk = Hazard + Outrage). Автор этой формулы [Sandman, 1993] настаивает, что «опасность» и «гнев» не являются новыми обозначениями для объективной и субъективной оценок риска. П. Сэндмен будто повторяет ключевой тезис П. Словики о том, что «риск неотделим от человеческих мнений и культур; он не существует „где-то там“ и не ждет, чтобы его измерили» [Slovic, 1987, p.280]. (Отчасти этим и объясняется использование П. Сэндменом термина «факторы гнева» вместо термина «факторы воспринимаемого риска».)

О принципе коммуникационного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Согласно С. Дитцу, «коммуникация оказывает огромный эффект на успех управления заинтересованными сторонами (governance)» [Deetz, 2007, p.273]. Говоря о коммуникации в контексте управления рисками давления, авторы управленческой литературы предлагают некоторый общий принцип, которым, по их мнению, следует руководствоваться во взаимодействии с заинтересованными сторонами, а именно: *беспокоиться*

о том, что беспокоит заинтересованные стороны [Sandman, 1993; Maitlis, Ozcelik, 2004, p. 388; Lurie, 2004; Covello, Minameyer, Clayton, 2007].⁴ Коль скоро давление со стороны заинтересованных сторон вызвано сильной эмоциональной реакцией, то для его смягчения необходимо каким-то образом «справиться» с обуславливающей его эмоциональной реакцией.⁵

Таким образом, формулируется конкретная задача: а) выяснить, чем обусловлено беспокойство заинтересованных сторон; и б) действовать в соответствии с выявленной причиной [Irwin, McGrimmon, Simpson, 2008, p. 380]. К примеру, если заинтересованные стороны обеспокоены «непознаваемым» риском, можно установить станции спутникового наблюдения в отделе местных городских новостей; если речь идет о «неконтролируемом риске», можно создать консультативные советы из представителей местного сообщества и некоммерческих организаций (НКО); в тех случаях, когда предметом дискуссии становится «несправедливый риск», — следует договориться о том, как можно компенсировать риск, снизить который компания не в состоянии; если заинтересованные стороны подозревают компанию в «хранении секретов», возможно, стоит сделать раскрытие информации более прозрачным и заслуживающим доверия.

К признанию аргументов⁶ заинтересованных сторон можно относиться до некоторой степени прагматично. Дело в том, что, пока каждый из участников дискуссии о риске настаивает на своей, *верной*, с его точки зрения, позиции (некоммерческие организации, например, заявляют, что дети не должны работать на фабриках, а менеджеры утверждают, что работа на фабрике намного лучше, чем работа в барах Бангкока [A Plain-Speaking Defender..., 2006]), ситуация для компании в лучшем случае не ухудшается. Когда же компания *признает* аргументы заинтересованных сторон, то ее позиция укрепляется и ситуация может разрешиться в ее пользу.

На рис. 3 схематично представлена отрицательная зависимость между совпадением аргументов компании с аргументами заинтересованных сторон и вероятностью их давления. Соответственно, чем в большей степени совпадают аргументы компании с аргументами заинтересованных сторон, тем менее вероятно давление последних, и наоборот.

⁴ Отметим, что данный принцип выделен в отношении не только внешних заинтересованных сторон, но и членов организации [Maitlis, Ozcelik, 2004; Lurie, 2004].

⁵ Отсюда и специфическая терминология управленческих концепций: «управление гневом» (outrage management) [Sandman, 1993], «проявление внимания к эмоциям» (attend to emotions) [Maitlis, Ozcelik, 2004], «очеловечивание бизнеса посредством эмоций» (humanizing business through emotions) [Lurie, 2004] и т. п.

⁶ Допустимость интерпретации факторов воспринимаемого риска как аргументов заинтересованных сторон обоснована в [Sunstein, 2005].

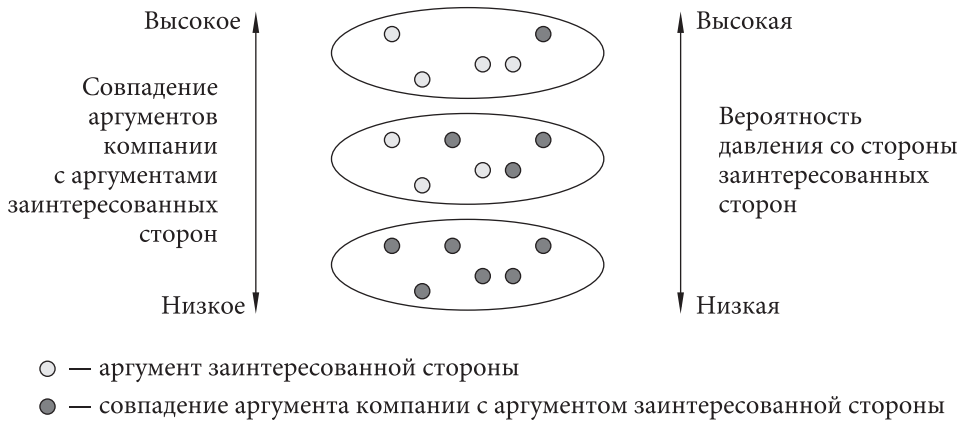


Рис. 3. Зависимость между степенью совпадения аргументов компании с аргументами заинтересованных сторон и вероятностью давления со стороны последних

В отсутствие признания факторов воспринимаемого риска у заинтересованных сторон появляются дополнительные возможности для оказания давления. Так, непризнание компанией Exxon Mobil «источников запоминаемости риска» приводит к тому, что некоммерческие организации упоминают выброс нефти из танкера Exxon Valdez каждый раз, когда компания демонстрирует несостоятельность в корпоративной социальной деятельности [Shareholders on the Right Turn..., 2013].

В качестве другого примера можно привести развитие конфликта между Greenpeace и Neste Oil, которое стало возможным не в последнюю очередь из-за того, что компания не идентифицировала все множество факторов воспринимаемого риска, окружающих проблему промышленного использования пальмового масла: *несогласие экспертов* по поводу концентрации выбросов углеводов при использовании пальмового масла (чему, кстати, посвящена отдельная книга [Isomaki, 2013]); *угроза гибели крупных млекопитающих* при вырубке лесов; *неконтролируемость* действий поставщиков в Индонезии и т. д. Таким образом, управление в условиях давления со стороны заинтересованных сторон требует понимания причин его возникновения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время существует необходимость управления рисками давления со стороны заинтересованных сторон. Это подчеркивается не только исследователями, но и представителями бизнес-сообщества. Так, вице-председатель компании PepsiCo отмечает, что ни одна транснациональная корпорация (ТНК) не может позволить себе игнорировать, недооценивать или недопонимать возможности некоммерческих организа-

ций [Yaziji, Doh, 2009]. Исполнительный директор компании Nestle, в свою очередь, рассматривает покупателей в «чувствительных странах» (sensitive countries) как реальную угрозу, способную ухудшить негативные последствия, возникающие в связи с причастностью компании к использованию детского труда [A Plain-Speaking Defender..., 2006]. В отчете об устойчивом развитии компании «Сахалин Энерджи» приводится обобщение о том, что в основе нефинансовых рисков, с которыми сталкиваются компании, «лежит неопределенность, обусловленная свободой выбора своего поведения независимыми заинтересованными сторонами» [Отчет об устойчивом развитии, 2011, с.16].

Коль скоро риски давления «исходят» от заинтересованных сторон, их управление связывается с корпоративной социальной деятельностью. Для того чтобы раскрыть эту взаимосвязь, в данной статье предпринята попытка ответить на вопросы о том, *чем обусловлено давление со стороны заинтересованных сторон и каковы релевантные элементы корпоративной социальной деятельности в управлении этими рисками.*

Давление со стороны заинтересованных сторон обусловлено сильной эмоциональной реакцией на те или иные факторы воспринимаемого риска (воспринимаемые характеристиками неправомерного поведения компании) — принудительность принятия риска, связанность риска с моралью, подверженность риску уязвимых групп населения.⁷ Подобным образом существующие исследования объясняют такие формы давления заинтересованных сторон, как оппозиция местного сообщества [Slovic, 1987; Social Amplification of Risk, 1988; Covello, Minameyer, Clayton, 2007], широкое негативное освещение в СМИ [Sandman, 1993], потребительские бойкоты [Grolin, 1988; Social Amplification of Risk, 1988], отток инвесторов [Sandman, 1993; Schwarzkopf, 2006], увеличение числа поданных против компании исков [Francis, Armstrong, 2003] и т.д. Важно, что это объяснение сохраняет силу как в случае наступления конкретного негативного события, так и в условиях его гипотетической возможности.

Принимая во внимание тот факт, что давление со стороны заинтересованных сторон спровоцировано переживаемой ими сильной эмоциональной реакцией, были выделены *релевантные аспекты корпоративной социальной деятельности.* Первый аспект корпоративной социальной деятельности состоит в проведении диалога с заинтересованными сторонами. Диалог позволяет выяснить, что именно вызывает беспокойство заинтересованных сторон [Aharoni, 1966; Slovic, 1987; Grolin, 1988; Sandman, 1993; Laasonen, 2012]. Это вывод согласуется с позицией бизнес-сообщества. Так, в нефти-

⁷ Более подробно о факторной структуре воспринимаемого риска см.: [Slovic, 1987; Sandman, 1993; Schwarzkopf, 2006].

нансовом отчете компании «Сахалин Энерджи» отмечается, что в управлении рисками давления «...важными становятся диалоговые и другие формы взаимодействия с заинтересованными сторонами» [Отчет об устойчивом развитии, 2011, с. 16].

Второй аспект корпоративной социальной деятельности заключается в коммуникации информации о «риске», который является предметом беспокойства заинтересованных сторон [Sandman, 1993; Neugens, Dentchev, 2007], а также в обосновании принятых решений [Grolin, 1998]. В этой связи была установлена нецелесообразность использования объективной оценки опасности [Slovic, 1987; Sandman, 1993; Grolin, 1998].

В целом усилия менеджмента в управлении рисками давления со стороны заинтересованных сторон должны быть направлены не на поиск оптимального уровня корпоративной социальной деятельности [Luo, Meier, Oberholzer-Gee, 2012], не на доказательства существенного вовлечения в корпоративную социальную деятельность [Godfrey, Merrill, Hansen, 2009; Minor, 2010] и не на сигналы «не абсолютно эгоистичного поведения» [Godfrey, Merrill, Hansen, 2009], а на идентификацию факторов воспринимаемого риска, вызывающих сильную эмоциональную реакцию [Slovic, 1987; Social Amplification of Risk, 1988; Sandman, 1993].

Однако не следует интерпретировать управление рисками давления как снижение беспокойства заинтересованных сторон или управление восприятием заинтересованных сторон. Управление рисками давления в системе корпоративной социальной деятельности подразумевает «вовлеченность в интерактивный процесс осмысления „риска“ и принятие обоснованных решений по его завершению» [Palenchar, Hocke, Heath, 2011, p. 203–204].

Литература

- Отчет* об устойчивом развитии 2011 // Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд. 2011.
- Aharoni Y. *The Foreign Investment Decision Process*. Boston, MA: Harvard University Press, 1966.
- Arvidsson S. *Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies* // *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 96. N 3. P. 339–354.
- A Plain-Speaking Defender on the Battlefield of Big-Company Ethics* // *The Times*. 2006. July 29.
- Beck U. *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage Publications, 1992.
- BP Oil Spill: Where's the Government? The Obama Administration Has Been too Slow to React* // *Los Angeles Times*. 2010. June 2.
- Covello V., Minameyer S., Clayton K. *Effective Risk and Crisis Communication during Water Security Emergencies*. Cincinnati, Ohio: US EPA National Homeland Security Research Center, 2007.

- Deetz S. Corporate Governance, Corporate Social Responsibility, and Communication // The Debate over Corporate Social Responsibility / Eds. S. May, G. Cheney, J. Roper. N. Y.: Oxford University Press, 2007. P. 267–278.
- Early Days but Cautious Optimism on ESG // Financial Times. 2012. September, 10.
- Ethical Corporation. The Corporate Responsibility in Extractives Conference. How to Sustain and Enhance Your License to Operate with a Strong CSR Risk Strategy. 2013. URL: www.ethicalcorp.com/risk-management (дата обращения: 16.10.2013).
- Fassin Y. Inconsistencies in Activists' Behaviours and the Ethics of NGOs // Journal of Business Ethics. 2009. Vol. 90. N 4. P. 503–521.
- Francis R., Armstrong F. Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience // Journal of Business Ethics. 2003. Vol. 45. N 4. P. 375–385.
- Gillespie T. L., R. O. Parry. Fuel for Litigation? Links between Procedural Justice and Multi-source Feedback // Journal of Managerial Issues. 2006. Vol. 18. N 4. P. 530–546.
- Godfrey P. C., Merrill C. B., Hansen J. M. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis // Strategic Management Journal. 2009. Vol. 30. P. 425–445.
- Grolin J. Corporate Legitimacy in Risk Society: The Case of Brent Spar // Business Strategy and the Environment. 1988. Vol. 7. P. 213–222.
- Hendry J. R. Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration // Journal of Business Ethics. 2005. Vol. 61. N 1. P. 79–99.
- Henik E. Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers // Journal of Business Ethics. 2008. Vol. 80. N 1. P. 111–119.
- Heugens P., Dentchev N. Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks // Journal of Business Ethics. 2007. Vol. 75. N 2. P. 151–170.
- Huang P. H. International Environmental Law and Emotional Rational Choice // Journal of Legal Studies. 2002. N 1. P. 237–258.
- How Not to Take Care of a Brand // Financial Times. 2009. November 12.
- Irwin K., McGrimmon T., Simpson B. Sympathy and Social Order // Social Psychology Quarterly. 2008. Vol. 71. N 4. P. 379–397.
- Isomaki R. The Oil Palm Controversy: Problems, Possibilities and Politics. Helsinki, Finland: Into Publishing Ltd., 2013.
- Kallenberg K. Operational Risk Management in Swedish Industry: Emergence of a New Risk Paradigm? // Risk Management. 2009. Vol. 11. N 2. P. 90–110.
- Kassinis G., Vafeas N. Corporate Boards and Outside Stakeholders as Determinants of Environmental Litigation // Strategic Management Journal. 2002. Vol. 23. N 5. P. 399–415.
- Kassinis G., Vafeas N. Stakeholder Pressures and Environmental Performance // The Academy of Management Journal. 2006. Vol. 49. N 1. P. 145–159.
- Kreiner G. E., Ashforth B. E., Sluss D. M. Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives // Organization Science. 2006. Vol. 17. N 5. P. 619–636.
- Kunreuther H., Slovic P. Science, Values, and Risk // Annals of the American Academy of Political and Social Science. 1996. Vol. 545. P. 116–125.

- Kytle B., Ruggie J. G.* Corporate Social Responsibility as Risk Management: a model for multinationals. Corporate Social Responsibility Working paper N 10. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2005.
- Laasonen S.*, Corporate Responsibility Guaranteed by Dialogue? Examining the Relationship between Nongovernmental Organizations and Business. PhD thesis. Turku School of Economics, 2012.
- Luo J., Meier S., Oberholzer-Gee F.* No News is Good News: CSR Strategy and Newspaper Coverage of Negative Firm Events. Working Paper 12-091. Harvard Business School, 2012.
- Lurie Y.* Humanizing Business through Emotions: On the Role of Emotions in Ethics // *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 49. N 1. P. 1–11.
- Maitlis S., Ozcelik H.* Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making // *Organization Science*. 2004. Vol. 15. N 4. P. 375–393.
- Minor D. B.* Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance: Theory and Evidence. Haas School of Business, UC Berkeley, 2010.
- Palenchar M. J., Hocke T. M., Heath R. L.* Risk Communication and Corporate Social Responsibility: The Essence of Sound Management for Risk Bearers, Generators and Arbiters // *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* / Eds. J. L. Øyvind Ihlen, S. M. Bartlett, 2011.
- Peru* Protests at Huge Conga Gold Mine in Cajamarca // BBC news. 2011. URL: <http://www.bbc.co.uk/news/world-latin-america-15884119> (дата обращения: 10.04.2014).
- Phantom Risk: Scientific Inference and the Law* / Eds. K. R. Foster, D. E. Bernstein, P. W. Huber. Cambridge, MA: MIT Press, 1993.
- Punishment for Merck* // *The New York Times*. 2005. August 23.
- Risk Management and Social Media ROI* // ComMetrics. URL: <http://commetrics.com/articles/7-my-commetrics-2011-trend-briefing-post-about-3-tips-for-better-risk-mitigation/> (дата обращения: 16.10.2013).
- Sandman P. M.* Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication. American Industrial Hygiene Association, 1993.
- Schwarzkopf D. L.* Stakeholder Perspectives and Business Risk Perception // *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 64. N 4. P. 327–342.
- Shareholders on the Right Turn up the Activism; Aim for liberals' Success* // *The Washington Times*. 2013. June 7.
- Slovic P.* Perception of Risk // *Science*. 1987. New Series. Vol. 236. N 4799. P. 280–285.
- Social Amplification of Risk. A Conceptual Framework* / Kasperson R. E. et al. // *Risk Analysis*. 1988. Vol. 8. N 2. P. 177–187.
- Sunstein C. R.* *The Laws Offear: Beyond the Precautionary Principle*. N. Y.: Cambridge University Press, 2005.
- Two Sides of Product Liability* // *The New York Times*. 2012. October 5.
- Vazquez-Brust D. A., Liston-Heyes C., Plaza-Úbeda J. A., Burgos-Jiménez J.* Stakeholders Pressures and Strategic Prioritisation: An Empirical Analysis of Environmental Responses in Argentinean Firms // *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 91. P. 171–192.
- Vidmar N., Miller D. T.* Social Psychological Processes Underlying Attitudes toward Legal Punishment // *Law & Society Review*. 1980. Vol. 14. N 3. Contemporary Issues in Law and Social Science. P. 565–602.

Управление рисками давления со стороны заинтересованных сторон...

Walmart Wants to Move Next Door to Kensington; Residents Worry Proposed Downtown Store Would 'Cannibalize' the Area // The Toronto Star. 2013. May 29.

Walmart Spoof Stokes Flames of Protest in Kensington; Art installation a Reminder of the Threat Local Community Sees in Big-Box Retailer // The Toronto Star. 2013. August 11.

Wright C. V., Fitzgerald L. F. Correlates of Joining a Sexual Harassment Class Action // Law and Human Behavior. 2009. Vol. 33. N 4. P. 265–282.

Yaziji M., Doh J. NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration. Cambridge University Press, 2009.

Статья поступила в редакцию 27 января 2014 г.

Контактная информация

Вилло Софья Викторовна — аспирант; villo@gsom.pu.ru

Villo Sofia V. — Doctoral Student; villo@gsom.pu.ru