

Кисляков Дмитрий Егорович, магистрант,
ОУП ВОАкадемия труда и социальных отношений, Москва
Kislyakov Dmitry Egorovich, Academy of Labour and Social Relations

**КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КОМПАНИИ:
ПРИЧИНЫ, УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ, ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ
CONFLICTS AMONG CORPORATE STAKEHOLDERS: CAUSES,
EXPECTATION ALIGNMENT, AND RESOLUTION APPROACHES**

Аннотация: В статье рассматриваются причины конфликтов между различными группами стейкхолдеров компании, включая акционеров, менеджмент, сотрудников и внешнюю среду. Проанализированы механизмы управления ожиданиями и предотвращения конфликтов в корпоративной практике. Описаны инструменты урегулирования спорных ситуаций, включая медиацию, переговоры и институциональные меры.

Abstract: The article examines the causes of conflicts between various stakeholder groups, including shareholders, management, employees, and the external environment. It analyzes mechanisms for managing expectations and preventing conflicts in corporate practice. Tools for resolving disputes—such as mediation, negotiation, and institutional measures—are described.

Ключевые слова: стейкхолдеры; корпоративное управление; конфликт интересов; ожидания стейкхолдеров; управление конфликтами; предотвращение конфликтов.

Keywords: stakeholders; corporate governance; stakeholder conflict; conflict of interest; stakeholder expectations; conflict management; conflict prevention.

Интересы различных стейкхолдеров компании далеко не всегда совпадают, что становится источником конфликтов. В основе многих противоречий лежит конфликт интересов – ситуация, когда участники преследуют свои цели, мешающие реализации целей другой стороны. Классическим примером является конфликт между акционерами и наемным менеджментом, описываемый в рамках агентской теории. Согласно концепции принципала-агента, владельцы (принципалы) делегируют управление компанией менеджерам (агентам), и возникает риск расхождения приоритетов: менеджеры могут действовать не в интересах акционеров, а в своих собственных [3]. Это порождает агентские издержки и требует механизмов согласования – таких как система вознаграждений, привязанная к интересам акционеров, или усиленный контроль и прозрачность отчетности. Если же таких механизмов нет, менеджмент может, например, избегать рисков, необходимых для роста, либо наоборот – принимать чрезмерные риски в ущерб долгосрочной стоимости, что входит в конфликт с интересами владельцев капитала [3].

Другой распространенный тип противоречий – конфликты между работодателем (руководством) и работниками. Причины трудовых конфликтов могут быть разными: отсутствие доверия, несправедливая или непрозрачная система оплаты труда, неудовлетворительные условия работы, ощущение сотрудниками, что их вклад недооценен руководством [14]. Например, если сотрудники считают, что менеджмент необоснованно занижает им зарплату ради увеличения прибыли, возникает напряженность «работник–работодатель». Руководство, в свою очередь, может быть недовольно эффективностью труда или уровнем лояльности персонала. Также накаляет атмосферу недостаток коммуникаций: отсутствие четко прописанных обязанностей и прозрачной информации о целях компании приводит к недопониманию и слухам, усиливающим конфликты. Подобные разногласия могут выливаться в открытые споры, забастовки, увольнения ценного персонала и иные негативные последствия для организации.

Конфликты нередко возникают и между самими стейкхолдерами-совладельцами или группами акционеров, особенно в компаниях с разрозненной структурой капитала. Различные акционеры могут преследовать разные стратегии: одни заинтересованы в скорейшем получении



дивидендов, другие – в реинвестировании прибыли для роста компании, третьи могут стремиться к контролю над управлением. Если в компании нет четкого корпоративного договора или эффективного совета директоров, разногласия между крупными собственниками перерастают в корпоративные войны. Без вмешательства третьей стороны такие споры могут затягиваться и наносить ущерб стоимости компании.

Противоречия между внешними стейкхолдерами и компанией также являются источником конфликтов. Внешние заинтересованные стороны – это государственные органы, местные сообщества, потребители, поставщики, инвесторы и др., находящиеся вне структуры компании, но влияющие на условия ее деятельности. Их интересы могут существенно отличаться от внутренних приоритетов бизнеса. Так, регуляторы и общество требуют от компаний соблюдения экологических норм, социальной ответственности, этичного поведения. Эти требования часто связаны с дополнительными расходами для бизнеса и могут идти вразрез с целью максимизации прибыли в краткосрочном периоде. Например, сообщество может протестовать против строительства заводского объекта из экологических соображений, тогда как инвесторы ожидают запуска проекта для получения отдачи. Внешние требования (экологические, социальные, нормативные) могут вступать в конфликт с внутренними финансовыми приоритетами компании [10]. Если компания игнорирует голос внешних стейкхолдеров, конфронтация способна принять острые формы – от бойкотов продукции потребителями до судебных исков и санкций со стороны властей.

Обобщенно ключевые причины конфликтов между стейкхолдерами можно свести к следующим группам:

- **Различие целей и ожиданий.** Каждая группа стейкхолдеров имеет собственные цели: акционеры – рост капитала, менеджмент – выполнение стратегических задач, работники – стабильность и достойная оплата, клиенты – качество и цена продуктов, общество – ответственность бизнеса и вклад в развитие. Если цели воспринимаются как взаимоисключающие, возникает ощущение, что интересы одних достигаются за счёт ущемления других.

- **Информационная асимметрия и коммуникационные барьеры.** Недостаток прозрачности, слабая коммуникация и вовлечённость стейкхолдеров ведут к недопониманию и усилению недоверия.

- **Несовершенство системы корпоративного контроля и распределения власти.** Конфликты чаще возникают там, где отсутствуют независимые директора, внутренние процедуры урегулирования и каналы связи с внешними группами.

- **Личные факторы и ценностные противоречия.** Амбиции, особенности характера, культурные различия, разные взгляды на цели компании усиливают внутренние и внешние конфликты.

Эффективное корпоративное управление предполагает проактивное управление ожиданиями стейкхолдеров – такую организацию взаимодействия, при которой разные группы чувствуют себя услышанными, а их цели максимально согласованы с целями компании. Теория стейкхолдеров исходит из того, что задача бизнеса – интеграция интересов заинтересованных сторон в единое стратегическое развитие компании [1].

Во-первых, ключевым механизмом является прозрачность и раскрытие информации. Когда стейкхолдеры располагают полной и достоверной информацией о деятельности компании, уровень доверия возрастает, а вероятность конфликтов снижается. Принципы прозрачности и подотчетности закреплены в национальных и международных стандартах корпоративного управления. Прозрачность требует регулярного раскрытия информации о стратегических целях, финансовом положении, рисках и ключевых решениях. Внутри компании – это отчеты менеджмента перед коллективом, во внешней среде – публичные отчеты и пресс-релизы.



Во-вторых, важнейшим элементом выступает диалог и вовлечение стейкхолдеров. Раннее вовлечение заинтересованных сторон позволяет выявить потенциальные противоречия на стадии планирования и своевременно учесть их. Коммуникация должна быть двунаправленной – не только информирование сверху вниз, но и получение обратной связи. Широко применяются «горячие линии», электронные формы обратной связи, внутренние порталы. Особенно эффективно создание системы анонимных обращений, позволяющей выявить проблемные зоны до их эскалации [15].

В-третьих, необходима система согласования интересов через политику мотивации и участия. Например, привязка вознаграждения менеджеров к долгосрочным показателям компании, участие в акционерном капитале или программа опционов формируют общность целей с акционерами [3]. Для сотрудников – это участие в прибыли, бонусные программы, корпоративные соцпакеты. При этом важно учитывать и нематериальные мотивационные факторы: карьерный рост, уважение, признание заслуг. Чем выше вовлеченность и удовлетворенность, тем ниже вероятность конфликта.

В-четвёртых, компании разрабатывают внутренние регламенты и процедуры по урегулированию конфликтов интересов. Наличие понятных процедур урегулирования споров повышает доверие работников и снижает риск неформального давления. В крупных компаниях это реализуется через комитеты при совете директоров, ответственные за соблюдение этики и рассмотрение конфликтных ситуаций [6].

В-пятых, для определения значимости стейкхолдеров применяется модель «stakeholder salience», оценивающая группы по трем критериям: власть, легитимность и срочность [11]. Такая карта стейкхолдеров позволяет определить приоритет взаимодействия – кто требует немедленного внимания, а кто может быть привлечен на последующих этапах. Компании, применяющие этот подход, лучше управляют рисками репутации и общественного давления.

Наконец, системообразующим элементом становится корпоративная культура доверия и открытости. Если руководство демонстрирует приверженность справедливости и уважению к стейкхолдерам – это транслируется на все уровни организации. Организационная культура здесь играет роль негласного механизма урегулирования конфликтов [1].

Даже при наличии эффективных механизмов управления ожиданиями полностью избежать конфликтов невозможно. Поэтому ключевое значение приобретает наличие инструментов разрешения конфликтных ситуаций, позволяющих оперативно и конструктивно сглаживать противоречия.

Медиация и переговоры являются первым шагом к урегулированию. Компании часто используют внутренние процедуры медиации, в рамках которых назначаются независимые посредники или создаются специальные комиссии, работающие с конфликтующими сторонами. На уровне трудовых споров это может быть HR-менеджер, на уровне акционеров – профессиональный медиатор или советник [15]. Медиация позволяет сохранить отношения между сторонами и избежать формализации спора в суде. Многие компании обучают руководителей навыкам ведения переговоров и конструктивного разрешения конфликтов, что особенно эффективно при межличностных и внутрикомандных противоречиях [15].

Развитие внутренних коммуникаций и обратной связи также играет ключевую роль в снижении напряжённости. В кризисной ситуации важно не молчать, а, наоборот, усилить информационные потоки. Компании применяют практику экстренного информирования, выпускают внутренние бюллетени, проводят собрания и онлайн-трансляции для персонала, организуют публичные заявления для внешней аудитории [14]. Одновременно запускаются опросы, форумы и прямые каналы сбора предложений от работников и заинтересованных сторон. Это позволяет не только реагировать на кризис, но и формировать общее понимание происходящего.



Формализация соглашений – следующий шаг после успешных переговоров. Речь идет о подписании соглашений, коллективных договоров, меморандумов о взаимопонимании или дополнений к корпоративным документам. Такие договоренности фиксируют достигнутый компромисс и препятствуют возвращению к исходному конфликту. Например, акционерные соглашения могут перераспределить зоны влияния в совете директоров, а коллективные договоры закрепляют улучшенные условия труда [11].

Привлечение третьих сторон и экспертов помогает в ситуациях, когда внутренние ресурсы исчерпаны. Это могут быть внешние медиаторы, юристы, отраслевые эксперты или государственные органы. Независимая экспертиза способствует объективной оценке проблемы и предлагает решения, приемлемые для всех сторон [13].

В ходе проведенного исследования установлено, что конфликты между стейкхолдерами компании имеют многообразные причины – от классического агентского противоречия между собственниками и менеджментом до столкновения ценностей бизнеса с ожиданиями общества. Ключевым фактором выступает разнонаправленность интересов заинтересованных групп при отсутствии механизмов их согласования. Деструктивные конфликты несут существенные угрозы для организации: они отвлекают ресурсы, снижают производительность, приводят к потере доверия и репутационным издержкам, а в экстремальных случаях – угрожают самому существованию компании. В то же время опыт показывает, что большинство конфликтов поддается управлению, если применять комплексный проактивный подход в рамках системы корпоративного управления.

Основные выводы работы заключаются в следующем:

- Предотвращение конфликтов лучше, чем последующее разрешение. Компаниям выгоднее инвестировать усилия в выстраивание отношений со стейкхолдерами и управление их ожиданиями, чем «тушить пожары» разгоревшихся споров.

- Важность интеграции стейкхолдерского подхода в корпоративное управление. Система управления компанией должна рассматриваться шире, чем просто отношение «совет директоров – менеджмент – акционеры». Успешные организации расширяют горизонт ответственности, включая интересы сотрудников, клиентов, партнеров и общества в поле зрения при разработке стратегий и политик.

- Наличие эффективных каналов и процедур для разрешения неизбежных конфликтных ситуаций. Внутри компании должны быть назначены ответственные структуры (комитеты, службы) и установлены процедуры, куда можно быстро эскалировать конфликт для цивилизованного разрешения. Внешние стейкхолдеры также должны иметь понятные механизмы взаимодействия (общественные советы, горячие линии, прозрачные судебные или арбитражные процессы). Чем институционально «дружелюбнее» компания к разрешению споров, тем меньше шанс их разрушительной эскалации.

Подводя итог, отметим, что управление ожиданиями и конфликтами стейкхолдеров перестает быть “мягким” аспектом и превращается в важнейшую компетенцию корпоративного управления, влияющую на устойчивость бизнеса. Включение стейкхолдерского подхода в стратегию компании, создание механизмов разрешения споров и культуре взаимного уважения – залог того, что организация сможет успешно развиваться в долгосрочной перспективе, минимизируя разрушительные конфликты и превращая потенциальные противоречия в возможности для улучшения.

Список литературы:

1. Артемова И.Д., Никифорова Е.В. Теория стейкхолдеров и ее влияние на устойчивое развитие на примере лесоперерабатывающей компании // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 4. – С. 14-19.



2. Багословская Ю.Н. Анализ взаимоотношений бизнес-единицы со стейкхолдерами // Символ науки. – 2022. – № 4-2. – С. 34-37.
3. Кузнецов А.Л., Чечулин А.В., Малявин С.Н., Легостев А.В. Роль социальной ответственности бизнеса в обеспечении устойчивого развития организаций // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 1 (133). – С. 96-101.
4. Маменкова А.А. Конфликт интересов стейкхолдеров в корпоративном управлении в современных условиях // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28, № 5. – С. 502-510.
5. Простой Бизнес. Конфликт работодатель–работник // CRM «Простой бизнес» – Блог. – [Электронный ресурс]. URL: <http://www.prostoy.ru/976.html> (дата обращения: 18.03.2025).
6. Терентьева А. В многолетнем конфликте акционеров ГМК «Норникель» поставлена точка // Ведомости. – 28.12.2012. – [Электронный ресурс]. URL: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2012/12/28/mir_v_nornikele (дата обращения: 21.03.2025).
7. Ткаченко И.Н., Злыгостев А.А. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний // Journal of New Economy. – 2022. – № 23 (1). – С. 109-130.
8. Шнайдер О.В. Стейкхолдерский подход к формированию отчетности экономических субъектов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7, № 3 (24). – С. 337-340.
9. Bhuiyan J. The Google walkout: What protesters demanded and what they got // Los Angeles Times. – 06.11.2019. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.latimes.com/business/technology/story/2019-11-06/google-walkout-demands> (дата обращения: 23.03.2025).
10. Clarkson M.B. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance // Academy of Management Review. – 2021. – Vol. 20, No. 1. – P. 92-117.
11. Donaldson T., Preston L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, implications // Academy of Management Review. – 2021. – Vol. 20, No. 1. – P. 65-91.
12. Exxon loses board seats to activist hedge fund in landmark climate vote // Reuters. – 26.05.2021. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/shareholder-activism-reaches-milestone-exxon-board-vote-nears-end-2021-05-26/> (дата обращения: 29.03.2025).
13. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman, 2023. – 276 p.
14. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // Journal of Financial Economics. – 2022. – Vol. 3, No. 4. – P. 305–360.
15. Sandberg R. The Costs of Conflict // Australian Institute of Management (AIM) Blog. – 2023. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.aim.com.au/blog/the-costs-of-conflict> (дата обращения: 21.03.2025).

