

**Щербаченко Петр Сергеевич**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Финансовый университет при  
Правительстве Российской  
Федерации», г. Москва,  
*e-mail: PSherbachenko@fa.ru*

**Shcherbachenko Peter**  
Candidate of Economic Sciences,  
Financial University under the  
Government of the Russian  
Federation, Moscow,  
*e-mail: PSherbachenko@fa.ru*

## УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

**Аннотация.** Тема управления взаимодействия со стейкхолдерами постепенно развивается, что свидетельствует о повышении значимости анализа и управления взаимодействием с заинтересованными сторонами. В статье рассмотрен процесс управления взаимодействием со стейкхолдерами. Эффективное взаимодействие со стейкхолдерами помогает снижать нефинансовые риски (репутационные, правового регулирования, социально-трудовые, политические, экологические и корпоративного управления) и выявлять новые возможности для развития компании. Процесс управления взаимодействием со стейкхолдерами строится на поэтапном анализе всех заинтересованных сторон с помощью матричного метода и построения карт заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, корпоративные коммуникации, интересы заинтересованных сторон, нефинансовые риски.

## MANAGEMENT OF INTERACTION WITH STAKEHOLDERS IN RUSSIAN COMPANIES

**Abstract.** The topic of management of interaction with stakeholders is gradually evolving, this indicates an increased importance of analysis and management of interaction with stakeholders. The article considers the process of managing interaction with stakeholders is considered. Effective interaction with stakeholders helps reduce non-financial risks (rehearsal, legal regulation, social labor, political, environmental and corporate governance) and identify new opportunities for the company's development. The management process of interaction with stakeholders is based on a step-by-step analysis of all stakeholders using the matrix method and building stakeholder maps.

**Keywords:** corporate social responsibility, stakeholders, corporate communications, stakeholder interests, non-financial risks.

Как в мире, так и в Российской Федерации не существует единого понимания определения «корпоративная социальная ответственность» (далее – КСО). Необходимо отметить, что различные компании, исследователи определяют корпоративную социальную ответственность по-разному, исходя из анализа и понимания данного явления, степени развития КСО в компании и размеру средств, выделяемых на КСО. В свою очередь, автор проанализировал множество определений и предлагает следующее определение понятия «корпоративной социальной ответственности».

Корпоративная социальная ответственность – концепция, согласно которой корпорация берет на себя обязательства по решению проблем, относящиеся не только к внешней, но и внутренней среде организации, включая социальную, экономическую и экологические сферы. Также автор предлагает определение понятия «корпоративной социальной ответственности» как объекта управления. Корпоративная социальная ответственность – система обязательств, добровольно принимаемых на себя корпорацией и реализуемых в интересах общества и его участников [2]. Корпоративная социальная ответственность (КСО) – основа для формирования бизнес-стратегии, строящаяся на формировании отношений со всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Для построения эффективной деятельности компании, в том числе и для построения системы корпоративной социальной ответственности, важен системный подход во взаимодействии с заинтересованными сторонами. Заинтересованные стороны (stakeholders) – лицо, группа или организация, которые могут влиять, подвергаться воздействию или воспринимать себя под воздействием решения, деятельности или результатов функционирования компании.

Первое упоминание понятия «стейкхолдер» в научной литературе представлено в монографии Р. Э. Фримана «Стратегическое управление: роль заинтересованных сторон», изданной в 1984 г. Классификация заинтересованных сторон (стейкхолдеров) по мнению Р. Э. Фримана включает следующий перечень:

владельцы; финансовое сообщество; активистские группы; потребители; группы поддержки клиентов; профсоюзы; сотрудники; государство; поставщики; политические группы; конкуренты и торговые партнеры [6].

В своем многообразии стейкхолдеров принято разделять на две группы: внутренние и внешние. К внутренней группе заинтересованных сторон относят персонал, включая менеджмент и сотрудников, совет директоров и акционеров. К внешней группе заинтересованных сторон относят потребителей, поставщиков, государство, средства массовой информации, деловых партнеров, местные сообщества, общественные организации, конкурентов и др. Стейкхолдеры во взаимодействии с компаниями формируют корпоративные социальные программы. Взаимодействие с заинтересованными сторонами сопряжено с минимизацией и управлением нефинансовых рисков. С развитием компаний и активным взаимодействием со стейкхолдерами ставится вопрос об управлении взаимодействием с заинтересованными сторонами. Процесс управления заинтересованными сторонами компании представлен с помощью реализации следующих этапов:

- 1) определение заинтересованных сторон;
- 2) анализ интересов заинтересованных сторон;
- 3) сопоставление: визуализация отношений с заинтересованными сторонами;
- 4) приоритизация: учет релевантности заинтересованных сторон и выявление проблем.

Первый этап управления заинтересованными сторонами реализуется на основе модели Р. Митчелла, способствующей идентификации значимости заинтересованных сторон. Эта модель предлагает использовать три атрибута для выявления заинтересованных сторон: законность (легитимность), власть, срочность требований. Эти атрибуты могут со временем меняться для всех заинтересованных сторон.

Выделяют семь групп заинтересованных сторон на основе комбинаций упомянутых факторов (рисунок 1).



Источник: [5]

Рис. 1. Модель идентификации значимости заинтересованных сторон Р. Митчелла

Латентная группа заинтересованных сторон стейкхолдеров характеризуется одним фактором, ожидающая – двумя, категорическая – тремя. Латентная группа требует минимального внимания со стороны менеджмента компании и признания, что объясняется ограниченностью ресурсов и времени для управления взаимоотношениями с этими стейкхолдерами. В ожидающей группе выделяют опасную (срочность и власть), зависимую (легитимность и срочность) и доминирующую (власть и легитимность). Объединение двух атрибутов формирует активную позицию данной группы, что приводит к более серьезному отношению менеджеров к этим стейкхолдерам. Категорическая группа заинтересованных сторон, обладающая всеми

тремя предложенными свойствами, – самая влиятельная, и требованиям данных стейкхолдеров менеджеры обязаны удовлетворять в первую очередь.

Для анализа интересов (требований) стейкхолдеров и ожиданий компании от них на втором этапе управления автор предлагает рассматривать механизм взаимодействия компании со стейкхолдерами (табл. 1). Для каждой группы стейкхолдеров определяют их основные требования к компании и ожидания компании от заинтересованных сторон.

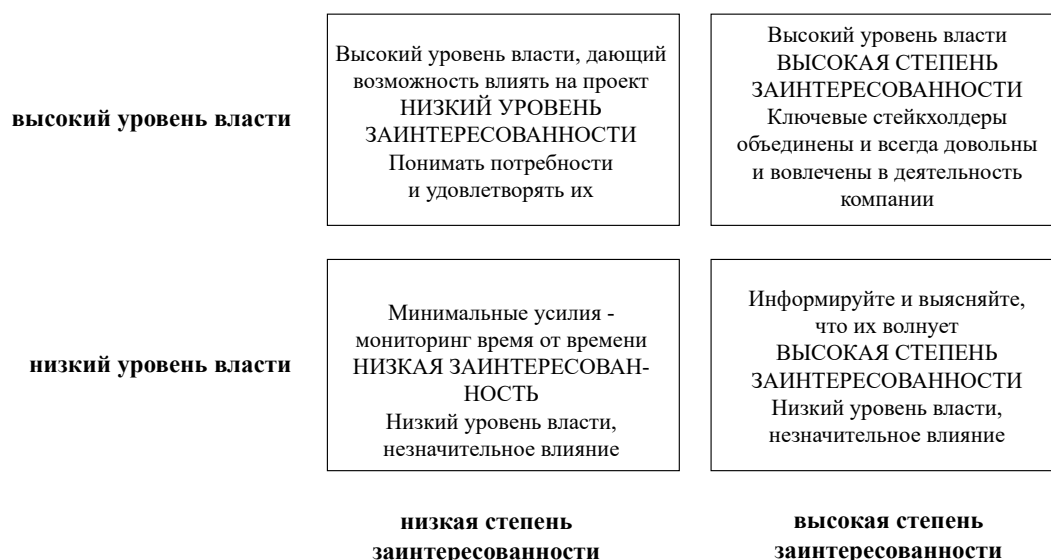
Таблица 1

**Характеристика интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров)**

Стейкхолдеры	Требования стейкхолдеров к корпорации	Ожидания корпорации от стейкхолдеров
Акционеры	– Повышение размера дивидендов; – повышение стоимости акций и капитализации компании	Формирование уставного акционерного капитала
Органы государственной власти	– Деятельность компании соответствует действующим нормативно-правовым актам; – повышение количества занятого населения; – вложение в экономический рост и бюджеты регионов присутствия	– Формирование положительного инвестиционного климата; – снижение налоговых ставок; отсутствие барьеров к доступу к природным ресурсам
Потребители	– Создание товаров в соответствии с ГОСТами; – удовлетворение спроса разнообразным ассортиментом качественных товаров и услуг по приемлемым ценам	– Увеличение рынка сбыта; – повышение лояльности потребителей к торговой марке
Сотрудники	– Оплата труда в соответствии с трудовым договором; – безопасные условия труда, скидки на товары и услуги, производимые компанией	– Исполнение профессиональных обязанностей в соответствии с трудовым договором; – участие сотрудников в реализации социальной ответственности

Источник: [3]

Третий этап управления заинтересованными сторонами реализуется с помощью построения и анализа матрицы О. Менделоу. О. Менделоу в работе «Позиционирование стейкхолдеров» предлагает использовать матрицу власти и интереса для систематизации заинтересованных сторон (рис. 2) [6].



Составлено автором по источнику: [6]

Рис. 2. Матрица власти / интересов О. Менделоу

Заинтересованные стороны оценивают в соответствии с матрицей О. Менделоу на основе двух параметров – власть и интерес – и двух характеристик каждого параметра: минимальная (низкая стадия) и максимальная (высокая). Таким образом, стейкхолдеров можно распределить по четырем квадратам. Одна из главных целей этого метода – анализ влияния стейкхолдеров на компанию. Матрица власти и интересов О. Менделоу – главный элемент управления заинтересованными сторонами на основе интересов и влияния. По оси ОУ откладывается «власть» заинтересованной стороны. Власть заинтересованного лица (стейкхолдера) основана на его способности оказывать влияние на организацию. По оси ОХ откладывается «степень влияния» заинтересованной стороны. Интерес заинтересованных сторон (стейкхолдера) основана на его заинтересованности в деятельности организации.

Влиятельность заинтересованных сторон определяет формула «власть умножить на интерес».

В итоге получаем четыре группы заинтересованных сторон: в верхнем левом квадрате – группа с высоким уровнем власти и низким уровнем заинтересованности; нижний левый квадрат – группа с низким уровнем влияния и низким уровнем заинтересованности; верхний правый квадрат – группа стейкхолдеров имеющая наибольшее влияние и наибольшую заинтересованность; нижний правый квадрат представляет группу стейкхолдеров с высоким уровнем заинтересованности и низким уровнем влияния. Последнюю группу стоит более активно привлекать к формированию пула социальных программ компании при реализации КСО-проектов.

Четвертый этап управления взаимодействием с заинтересованными сторонами реализуется с целью активизации взаимодействия с заинтересованными сторонами, попавшими в правый верхний квадрат, их называют «ключевые заинтересованные стороны».

В своей деятельности государственная корпорация «Росатом» также занимается управлением взаимодействием с заинтересованными сторонами. В своей нефинансовой отчетности для работы с заинтересованными сторонами используют карту стейкхолдеров, основанную на одном параметре предложенным О. Менделоу – «степень влияния» (рис. 3). Из рисунка 3 следует, что государственная корпорация «Росатом» выделяет ключевые заинтересованные стороны: государство, том-менеджмент и сотрудники.

Международный стандарт AA1000 и рекомендации GRI предусматривают подготовку отчета на основе диалогов с представителями заинтересованных сторон. В основе международного стандарта AA1000 лежит базовый принцип «включенности», подразумевающий принятие во внимание интересов и потребностей всех заинтересованных сторон на всех этапах процесса [1].

Международный стандарт AA1000 включает следующие три принципа:

- полнота – понимание существенности последствий деятельности компании и того, что думают о ней люди;
- существенность – правильная оценка значимости проблем для стейкхолдеров и организации;
- реагирование – демонстрация адекватного ответа.

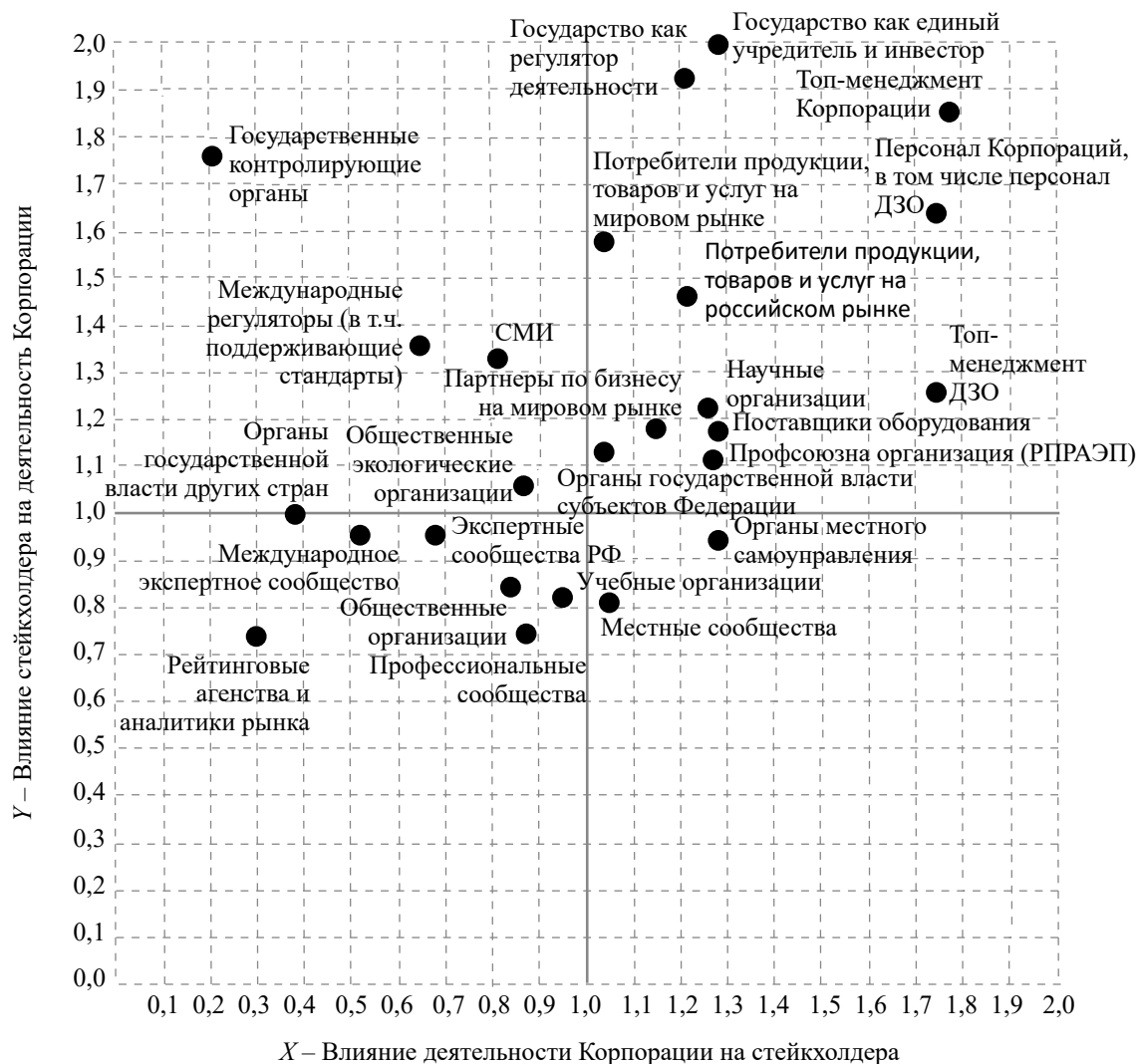
Принцип «включенности» также является важным элементом руководства по отчетности международного стандарта GRI. В зависимости от состояния системы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами в организации можно выделить четыре подхода к взаимодействию (табл. 2) [9].

Таблица 2

**Четыре подхода к взаимодействию с заинтересованными сторонами международного стандарта GRI**

Игнорирование	Реагирование	Предупреждение	Взаимодействие
Одностороннее принятие решений, игнорирование интересов заинтересованных сторон	Вынужденное взаимодействие только в ответ на запросы заинтересованных сторон	Организация стремится предугадать интересы и потребности заинтересованных сторон	Между организацией и заинтересованными сторонами налажено постоянное взаимодействие на основе взаимоуважения и открытости

Источник: [9]



Источник: [4]

Рис. 3. Карта заинтересованных сторон Госкорпорации «Росатом»

Также при анализе ключевых заинтересованных сторон необходимо выделить различный вклад, те позитивные стороны, которые компания сможет получить, осуществляя более эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами (табл. 3).

Таблица 3

### Вклад заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны	Вклад
Инвесторы и кредитные организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Капитал, собственный капитал и/или заемные средства;</li> <li>повышение статуса организации на финансовом рынке (снижение процентов по займам)</li> </ul>
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие человеческого капитала;</li> <li>трудовые отношения на основе сотрудничества</li> </ul>
Профессиональные союзы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стабильность трудовых ресурсов и разрешение конфликтов</li> </ul>
Потребители/ клиенты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Репутация и лояльность бренду;</li> <li>неоднократные и связанные покупки;</li> <li>совместное проектирование, развитие и решение проблем</li> </ul>

Заинтересованные стороны	Вклад
Поставщики	– Эффективность сети поставок и цепочки создания стоимости; – совместная работа по продвижению процессов и технологии, нацеленных на снижение издержек
Участники совместных предприятия и ассоциации	– Стратегические ресурсы и возможности; – возможности для будущего развития
Местные сообщества	– Взаимная поддержка и адаптация; – муниципальные услуги; – «социальная лицензия на деятельность»
Органы государственной власти	– Макроэкономическая и социальная политика; – возможности для лоббирования
Органы контроля, надзора и регулирования	– Сертификация характеристик или стандарты качества продуктов/услуг; – репутация организации, придерживающиеся законодательных требований и поддерживающей высокие стандарты качества
Общественные организации и СМИ	– Конструктивное сотрудничество; – добровольное применение стандартов; – благосклонное общественное мнение

Источник: [8]

Взаимодействовать со всеми заинтересованными сторонами равномерно не представляется возможным – важно минимизировать их нефинансовые риски. Необходимо взаимодействовать со стейкхолдерами, основываясь на стратегии компании, и строить понятную коммуникационную стратегию с ними. Прежде выстраивания детального диалога со стейкхолдерами, необходимо детально проанализировать основные требования стейкхолдеров к компании и ожидания компании от заинтересованных сторон и выделить ключевые заинтересованные стороны компании.

Необходимо отметить, что построение эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами способствует достижению следующих результатов:

- обеспечение минимизации нефинансовых рисков и управления ими;
- объединение ресурсов для достижения целей устойчивого развития;
- оценка внешней и внутренней сред компании;
- обеспечение обмена информацией со стейкхолдерами с целью улучшения конечного продукта;
- создание доверительных взаимоотношений между стейкхолдерами и компанией.

От того, насколько качественно выстроено взаимодействие со стейкхолдерами зависит эффективность организации. Взаимодействие с заинтересованными сторонами помогает организации увеличить социальный капитал, минимизировать нефинансовые риски, выявить новые возможности для развития компании.

#### Библиографический список

1. Крик, Т. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / Т. Крик, М. Форстеитер, Ф. Монаган. Пер. с англ. – М.: Международное проектное бюро «Деловая культура», 2005, с. 14-15.
2. Щербаченко, П. С. Современные тенденции в реализации корпоративной социальной ответственности в России // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 5. – С. 221-225.
3. Щербаченко, П. С. Формирование процесса управления корпоративной социальной ответственностью: дисс. ... канд. экон. наук. М., 2011. – 184 с.
4. Публичный интерактивный годовой отчет 2014 Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» – Режим доступа: <http://ar2014.rosatom.ru/#/ru/1481> (дата обращения: 25.04.2018).
5. Agle B. R. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values / R. K. Mitchell, J. A. Sonnenfeld // Academy of Management Journal. – 1999. – V. 42. – I. 5. – pp. 507-525.



6. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach, Boston: Pitman, 1984. – 246 p.
7. Mendelow, A. «Stakeholder Mapping», Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge. – 1991.
8. Post J., Preston L., Sachs S., Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, 2002. – 376 p.
9. Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices. Global Corporate Governance Forum. IFC. Focus 8, 2009. – p. 26.

#### References

1. Creek T., Forsteiter M., Monaghan F. Ot slov k delu. Vzaimodeystvie s zainteresovannymi storonami. Vypusk 2: Prakticheskoe rukovodstvo po organizatsii vzaimodeystviya so steykholderami [*From words to deeds. Interaction with stakeholders. Issue 2: A Practical Guide to Organizing Interaction with Stakeholders*] / Trans. with English. – Moscow: International Project Bureau «Business Culture», 2005, pp. 14-15.
2. Shcherbachenko P.S. Sovremennye tendentsii v realizatsii korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti v Rossii [*Current trends in the implementation of corporate social responsibility in Russia*] // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya) [*Bulletin of the University (State University of Management)*], 2013, I. 5, p. 221-225.
3. Shcherbachenko P. S. Formirovanie protsessa upravleniya korporativnoy sotsial'noy otvetstvennost'yu: diss. ... kand. ekon. nauk [*Formation of the process of corporate social responsibility management: diss. ... cand. econ. sciences*]. M., 2011. – 184 p.
4. Publichnyy interaktivnyy godovoy otchet 2014 Gosudarstvennoy korporatsii po atomnoy energii «Rosatom» [*Public interactive annual report 2014 of the State Atomic Energy Corporation «Rosatom»*]. Available at: <http://ar2014.rosatom.ru/#/en/1481> (accessed 25.04.2018).
5. Agle B. R., Mitchell R. K., Sonnenfeld J. A. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values // Academy of Management Journal. 1999, V. 42, I. 5, pp. 507-525.
6. Freeman R. E. Strategic management: a stakeholder approach, Boston: Pitman, 1984. 246 p.
7. Mendelow, A. «Stakeholder Mapping», Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, 1991.
8. Post J., Preston L., Sachs S., Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, 2002, 376 p.
9. Stakeholder Engagement and the Board: Integrating Best Governance Practices. Global Corporate Governance Forum. IFC. Focus 8, 2009. p. 26.