

УДК 334.01 JEL Z19

DOI 10.26425/1816-4277-2020-11-96-104

**Прохорова Инна
Сергеевна**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва, Россий-
ская Федерация**ORCID:** 0000-0001-8132-7184**e-mail:** isp-kim@yandex.ru**Рассказова Анастасия
Юрьевна**студент магистратуры, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», г. Москва,
Российская Федерация**ORCID:** 0000-0001-6177-1659**e-mail:** nastya.rtale.rasskazova@mail.ru**АНАЛИЗ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ
СТОРОНАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ
СТАНДАРТА AA1000SES НА ПРИМЕРЕ НАЦИОНАЛЬНОГО
АЭРОЗОЛЬНОГО КЛАСТЕРА**

Аннотация. Исследование взаимоотношений заинтересованных сторон в организациях помогает комплексно оценивать внешнюю среду бизнеса и эффективно выстраивать процессы коммуникаций. Рассмотрение заинтересованных сторон кластеров вызывает интерес, так как они объединяют не только участников одного предприятия, но и организации различных регионов, коммуникативная среда кластера обширна и неоднозначна. Предметом исследования является система взаимоотношений, возникающих между стейкхолдерами и участниками Национального аэрозольного кластера в процессе их взаимодействия. Методологическую основу составляет стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES и практическое руководство к нему в части планирования и подготовки взаимодействия. Методика исследования базируется на анализе поведенческих мотивов заинтересованных лиц кластера при взаимодействии с его участниками. В ходе анализа определены ключевые стейкхолдеры кластера; механизмы, обеспечивающие адекватное реагирование на запросы стейкхолдеров; обстоятельства, препятствующие участию стейкхолдеров во взаимодействии; выявлены выгоды от взаимодействия со стейкхолдерами. Исследование показало, что управление взаимодействием со стейкхолдерами может помочь Национальному аэрозольному кластеру усилить свои позиции в производстве аэрозольной продукции, увеличить объем выпускаемой продукции и выйти на новые рынки.

Ключевые слова: анализ стейкхолдеров, взаимодействие стейкхолдеров, кластер, поведенческие мотивы, стейкхолдер, стратегическое управление, управление взаимодействием, устойчивое развитие, теория стейкхолдеров.

Для цитирования: Прохорова И.С., Рассказова А.Ю. Анализ взаимодействия с заинтересованными сторонами предприятия: практика применения стандарта aa1000ses на примере национального аэрозольного кластера // Вестник университета. 2020. № 11. С. 96–104.

Prokhorova InnaCandidate of Economic Sciences,
State University of Management,
Moscow, Russia**ORCID:** 0000-0001-8132-7184**e-mail:** isp-kim@yandex.ru**Anastasia Rasskazova**Graduate student, State University
of Management, Moscow, Russia**ORCID:** 0000-0001-6177-1659**e-mail:** nastya.rtale.rasskazova@mail.ru**ANALYSIS OF INTERACTION WITH STAKEHOLDERS OF THE
ENTERPRISE: THE PRACTICE OF APPLYING THE STANDARD
AA1000SES ON THE EXAMPLE OF THE NATIONAL AEROSOL
CLUSTER**

Abstract. The study of stakeholder relationships in organizations helps to comprehensively assess the external business environment and effectively build communication processes. Consideration of stakeholders in clusters is interesting, since they unite not only the participants of one enterprise, but also organizations of different regions. The communication environment of the cluster is extensive and ambiguous. The subject of the research is the system of relationships that arise between stakeholders and participants of the National Aerosol Cluster in the process of their interaction. The methodological basis is the AA1000SES stakeholder engagement standard and its practical guideline for planning and preparing engagement. The research methodology is based on the analysis of behavioural motives of cluster stakeholders when interacting with its participants. The analysis determined the key stakeholders of the cluster; mechanisms that ensure an adequate response to the requests of stakeholders; circumstances that prevent participation of stakeholders in interaction; and identified the benefits of interaction with stakeholders. The study showed that managing interaction with stakeholders can help the National Aerosol Cluster strengthen its position in the production of aerosol products, increase the volume of output and enter new markets.

Keywords: behavioural motives, cluster, interaction management, stakeholder, stakeholder analysis, stakeholder interaction, stakeholder theory, strategic management, sustainable development

For citation: Prokhorova I.S., Anastasia A. Yu. (2020) Analysis of interaction with stakeholders of the enterprise: the practice of applying the standard AA1000SES on the example of the national aerosol cluster. *Vestnik universiteta*. I. 11, pp. 96–104. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-11-96-104

© Прохорова И.С., Рассказова А.Ю., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Подход, основанный на систематическом учете мнений всех заинтересованных сторон, участвующих в проекте, носит название стратегического управления на основе учета интересов стейкхолдеров [8]. Стейкхолдеры (англ. stakeholders) представляют собой так называемый «круг заинтересованных лиц», а именно: поставщики, покупатели продукции, инвесторы, посредники, непосредственно работники и учредители компании; иногда стейкхолдерами называют лиц, способных оказать влияние на успешность или затратность какого-либо проекта [3]. Согласно данной теории, компания – это не только экономическая целостность и инструмент для извлечения прибыли, но и элемент той среды, в которой она функционирует, а также система, которая влияет и сама испытывает влияние своего окружения [9]. Актуальность данной темы объясняется тем, что ни один отдельно взятый человек не сможет сам по себе найти и реализовать такой способ развития организации, который соответствовал бы всем требованиям, предъявляемым к ней со стороны общества. Для того чтобы выйти на путь устойчивого развития, людям потребуется объединить свои знания и ресурсы, согласовать различные взгляды. При достижении целей деятельности организации следует принимать во внимание разнообразные интересы различных заинтересованных сторон, которые будут представлять некий тип неформального сообщества. По этой причине важно разрабатывать методику вовлечения стейкхолдеров в проект, участвовать в формировании их позитивной позиции, стремиться получить их помощь и снизить негативное отношение к организации или ее деятельности (при его наличии) [6].

Методология исследования базируется на теории заинтересованных сторон, впервые подробно описанной в работе Эдварда Р. Фримена «Стратегическое управление: подход заинтересованных сторон» [7]. Данная книга положила начало концепции анализа лиц, причастных к возникновению и развитию организации, предполагающей активное управление отношениями между стейкхолдерами, а также продвижение общих интересов. Теория Фримена получила развитие в разработке Стандарта взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES, который представляет собой общеприменимую нормативную базу для планирования, исполнения, оценки, информирования и нефинансовой аудиторской проверки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами [5]. Для анализа практики применения основных положений стандарта AA1000SES использовано Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами, поясняющее методику применения стандарта [3].

В качестве объекта исследования нами был выбран промышленный кластер, так как кластеры имеют более сложную структуру, чем отдельно взятая организация. Национальный аэрозольный кластер, анализируемый в данной работе, создан для производства товаров бытовой химии и косметических изделий в аэрозольной и полимерной упаковке и связывает предприятия трех географических единиц: Ставропольского края, Карачаево-Черкесской республики и Тульской области [2]. В этой связи анализ стейкхолдеров кластера представляет наибольший интерес. Предметом исследования является группа стейкхолдеров Национального аэрозольного кластера (далее – Кластер), и отношения, возникающие между ними.

Целью данного исследования является оценка эффективности практического применения первого этапа методики анализа стейкхолдеров – определения стратегических целей взаимодействия кластера в процессе управления заинтересованными сторонами.

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

- выявить ключевые группы стейкхолдеров Кластера, определить их цели, интересы и ожидания от взаимодействия с кластером;
- определить стратегические цели стейкхолдеров Кластера; ресурсы и ограничения взаимодействия; ключевые механизмы, обеспечивающие адекватное реагирование на запросы стейкхолдеров;
- определить выгоду для бизнеса от взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Эффект управления взаимодействием со стейкхолдерами заключается в снижении нефинансовых рисков деятельности: правовых, социальных, корпоративных и управленческих, политических и экологических, а также в выявлении новых перспектив развития компании. Процесс управления взаимодействием с заинтересованными сторонами состоит из ряда последовательных этапов анализа всех потенциальных сторон, с которыми может возникнуть взаимодействие. Основным методом анализа – матричный метод анализа по совокупности факторов, представленных в картах заинтересованных сторон. Карта стейкхолдеров выступает основным инструментом анализа.

Первый этап в соответствии со стандартом AA1000SES начинается с выстраивания четкой структуры всех заинтересованных сторон проекта, определения их интересов во взаимодействии, установления проблем и стратегических задач, оценки выгоды для бизнеса от взаимодействия сторон [3]. Карта стейкхолдеров

Кластера представляет собой структурированную информацию о совокупности всех заинтересованных в его деятельности сторон с расстановкой приоритетов во взаимодействии, выделением области интересов, характера взаимодействия, проблем и ограничений (см. табл. 1).

Таблица 1

Ключевые стейкхолдеры Национального аэрозольного кластера

Тип стейкхолдера	Обязанности	Основные интересы	Критерии успеха	Проблемные моменты	Ограничения
Внутренние стейкхолдеры					
Предприятия-участники (АО «Арнест», ООО «Алюмар» и др.)	Производство товаров бытовой химии и косметических изделий в аэрозольной и полимерной упаковке; сырьё и полуфабрикатов для аэрозольной промышленности	Совместные технологические разработки и инновационные проекты; развитие модельного ряда; выход на новые рынки; увеличение объемов производства; пополнение штата сотрудников квалифицированными рабочими	Лидеры российского рынка аэрозольной продукции; крупнейшие производители парфюмерно-косметической продукции; многолетний опыт создания косметических продуктов и товаров бытовой химии	Дефицит высококвалифицированных кадров	Высокий износ основных фондов
Поставщики (ООО «Ремуниверсал», ООО «Контакт» и др.)	Поставка деталей и комплектующих	Сотрудничество с надежными компаниями; получение своевременной оплаты в полном объеме; рост производства и объема продаж	Доверие к продукции; наличие постоянных клиентов	Вероятность потери клиента из-за выбора другого поставщика	Узкий круг потребителей
Внутрикорпоративные стейкхолдеры					
Акционеры	Увеличение рыночной доли; выход на новые рынки; освоение новых видов промышленной продукции; увеличение добавленной стоимости	Реализация программы развития кластера и достижение его целевых показателей, укрепление лидирующих позиций	Успешная деятельность предприятий; высокое качество продукции; многолетний опыт сотрудничества с мировыми производителями; использование передовых технологий и современного оборудования; высокий уровень промышленной кооперации между участниками	Высокая степень ответственности	Совокупность экономических, кадровых, организационных рисков

Тип стейкхолдера	Обязанности	Основные интересы	Критерии успеха	Проблемные моменты	Ограничения
Кредиторы	Финансовая поддержка; предоставление заемных средств	Возврат финансовых вложений в срок	Хорошая репутация	Нарушения в экономике	Относительно невысокая капитализация
Внешние стейкхолдеры					
Конкуренты (ЗАО «Аэрозольная банка», ООО «Линар», ОАО «ХИТОН» и др.)	Соблюдение правил конкурентной борьбы	Повышение внимания общественности к отрасли аэрозольных баллонов	Осуществление деятельности в прибыльной отрасли	Снижение продаж из-за появления новых конкурентов	Самостоятельная деятельность
Население	Активная социальная жизнь	Создание рабочих мест; высокое качество производимой продукции по приемлемой цене	Проживание на территории функционирования Кластера	Тяжелая экономическая и геополитическая ситуация	Низкий уровень жизни

Составлено авторами по материалам источника [4]

Каждый из представленных выше стейкхолдеров имеет как определенные интересы вступления в Кластер, так и круг обязанностей, помогающих выстраивать сотрудничество наиболее плодотворно. Так, основой для сотрудничества с АО «Арнест» может стать то, что данное предприятие является лидером российского рынка аэрозольной продукции; крупнейшим производителем парфюмерно-косметической продукции на территории стран России и СНГ; имеет более сорока лет производства продукции таких известных марок, как «Прелесть» (№ 2 в категории стайлинг), «Дихлофос» (№ 1 в инсектицидах) и др. Однако проблемным моментом здесь выступает дефицит высококвалифицированных кадров на данном предприятии. Следует подчеркнуть, что на данном этапе анализа необходимо правильно выделить группы стейкхолдеров, определить их круг интересов и ранжировать по значимости наибольшего влияния на результаты деятельности Кластера.

Таким образом, сотрудничество Кластера с другими организациями помогает минимизировать проблемные моменты и усилить положительные стороны взаимодействия, что благоприятно сказывается на всех участниках.

Следующим этапом анализа является определение стратегических целей и задач взаимодействия со стейкхолдерами. Суть методики состоит в определении общих доводов в пользу взаимодействия со стейкхолдерами и их связи с более широкими стратегическими задачами бизнеса [5]. Для этого определяются внешние побудительные причины взаимодействия, оцениваются возможные выгоды и риски взаимодействия. Так, потенциальная выгода стейкхолдеров от взаимодействия с участниками Кластера заключается в многолетнем опыте предприятий по производству косметической продукции и средств бытовой химии в аэрозольной и полимерной упаковке; ведущих позициях якорных предприятий Кластера на российском рынке, а также в их присутствии на мировом рынке; высоком качестве продукции, подтвержденном престижными наградами; в успешном опыте сотрудничества с мировыми производителями косметики и бытовой химии; использовании передовых производственных технологий и современного оборудования; высокой степени кооперации участников Кластера. Стратегические цели и задачи взаимодействия со стейкхолдерами Кластера представляют собой:

- внедрение передовых технологий в производство, укрепление позиции Кластера на рынке аэрозольной промышленности;
- реализацию инновационных проектов;
- создание нового предприятия по производству алюминиевых рондолей;
- привлечение финансирования и мер государственной поддержки;
- повышение квалификации сотрудников предприятий Кластера;
- реализацию совместных внутри кластерных проектов; вовлечение молодых специалистов;
- увеличение рыночной доли, занимаемой участниками Кластера на российском рынке и зарубежных рынках;
- выход участников Кластера на новые рынки;
- освоение участниками Кластера новых видов промышленной продукции.

Важнейшей стратегической целью стейкхолдеров Кластера является соблюдение единства требований потребителей к продукции: высокое качество продукции и доверие потребителей. Для достижения данной цели обязательным условием является вовлеченность в процесс всех предприятий-участников Кластера [1]. В частности, АО «Арнест» как крупный производитель товаров бытовой химии и косметических изделий в аэрозольной и полимерной упаковке видит основную цель взаимодействия в повышении узнаваемости бренда компании и привлечении новых клиентов посредством развития Кластера [4].

Стратегический подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами обеспечивает Кластеру способность отвечать на любую существенную проблему или угрозу, с которыми он сталкивается.

Следующим этапом анализа в соответствии с Практическим руководством к стандарту AA1000SES является рассмотрение изменения побудительных мотивов взаимодействия со стейкхолдерами. Смысл данного этапа заключается в том, чтобы представить, какие изменения во внешней среде побуждают задуматься о поиске контактов с новыми заинтересованными лицами. Так, для отрасли производства аэрозольной продукции побудительными мотивами развития отношений со стейкхолдерами Кластера по сферам деятельности являются:

- 1) новые рынки – появление Индии и Индонезии в потенциальных потребителях продукции и ориентация на продукцию для данных стран; выход на рынок лекарственных средств и автокосметики;
- 2) экономика – высокая доля импорта аэрозольной продукции из Европы, Северной и Южной Америки в страны СНГ, при этом спрос на аэрозольную продукцию у населения высокий;
- 3) новые технологии – доступность производства новой аэрозольной упаковки с современным клапаным устройством; снижение себестоимости аэрозольной упаковки; оснащенность завода Кластера современным оборудованием, а также постепенное обновление оборудования предприятий Кластера;
- 4) география Кластера – рост доли обрабатывающих производств Ставропольского края и Тульской области; рост валового регионального продукта; размещение на территориях Ставропольского края предприятий химической промышленности; высокая доля импорта химической промышленности в Тульской области; рост производства предприятий Кластера.

Таким образом, увеличение числа стейкхолдеров Кластера вызвано возможностью укрепления занимаемой доли Кластера на рынке аэрозольной продукции, а также освоения новых рынков; недостаточным вниманием к отечественной аэрозольной продукции при высоком импорте зарубежной; развитием технологий в регионах, на которых расположен Кластер.

Следующий этап анализа – определение «границ движения». Смысл состоит в том, чтобы обеспечить организации способность и готовность адекватно реагировать на результаты взаимодействия со стейкхолдерами и четко представлять себе границы маневрирования [4]. Так, например, при анализе взаимодействия с предприятиями-участниками, было выявлено, что предмет взаимодействия заключается в производстве и реализации товаров, при этом ожидания стейкхолдеров состоят в совместных технологических разработках и инновационных проектах, а также увеличении объемов производимой продукции (см. табл. 2).

Таблица 2

Определение «границ взаимодействия» со стейкхолдерами (фрагмент матрицы)

Стейкхолдер	Предмет взаимодействия	Возможные результаты взаимодействия	Возможные последствия в случае отказа от взаимодействия
Предприятия-участники	Производство и реализация товаров	Обмен опытом производства и реализация продукции между компаниями, устранение возможных ошибок и минимизация рисков производства	Возникновение проблем в производстве и повышение уровня рисков
Акционеры	Реализация программы развития кластера и достижение целевых показателей	Принятие совместных и последовательных мер по увеличению занимаемой доли рынка каждой компании	Потеря доли рынка компаний

Стейкхолдер	Предмет взаимодействия	Возможные результаты взаимодействия	Возможные последствия в случае отказа от взаимодействия
Поставщики	Поставка необходимых материалов для производства аэрозольной продукции	Выстраивание доверительных отношений, увеличение числа заказов	Потеря большей доли прибыли, ухудшение отношений с поставщиками
Деловые партнеры	Взаимовыгодное сотрудничество	Улучшение качества и сокращение длительности производства	Потеря качества и уровня производства, ухудшение позиций компаний
Конкуренты	Отсутствие взаимодействия	Наличие возможности существования на рынке у обоих участников	Отсутствие поиска компромиссов, поражение в неравной борьбе более известным компаниям

Составлено авторами по материалам источника [4]

При этом среди очевидно недостающих возможностей и ресурсов при взаимодействии с различными стейкхолдерами можно выделить:

- отсутствие поддержки мировых компаний;
- отсутствие передовой современной техники и достаточного количества средств на ее обновление;
- продукт, производимый Кластером, не является продуктом первой необходимости.

В анализе стейкхолдеров согласно стандарту AA1000SES важно определять ключевые механизмы, обеспечивающие адекватное реагирование на запросы стейкхолдеров. Такими механизмами являются:

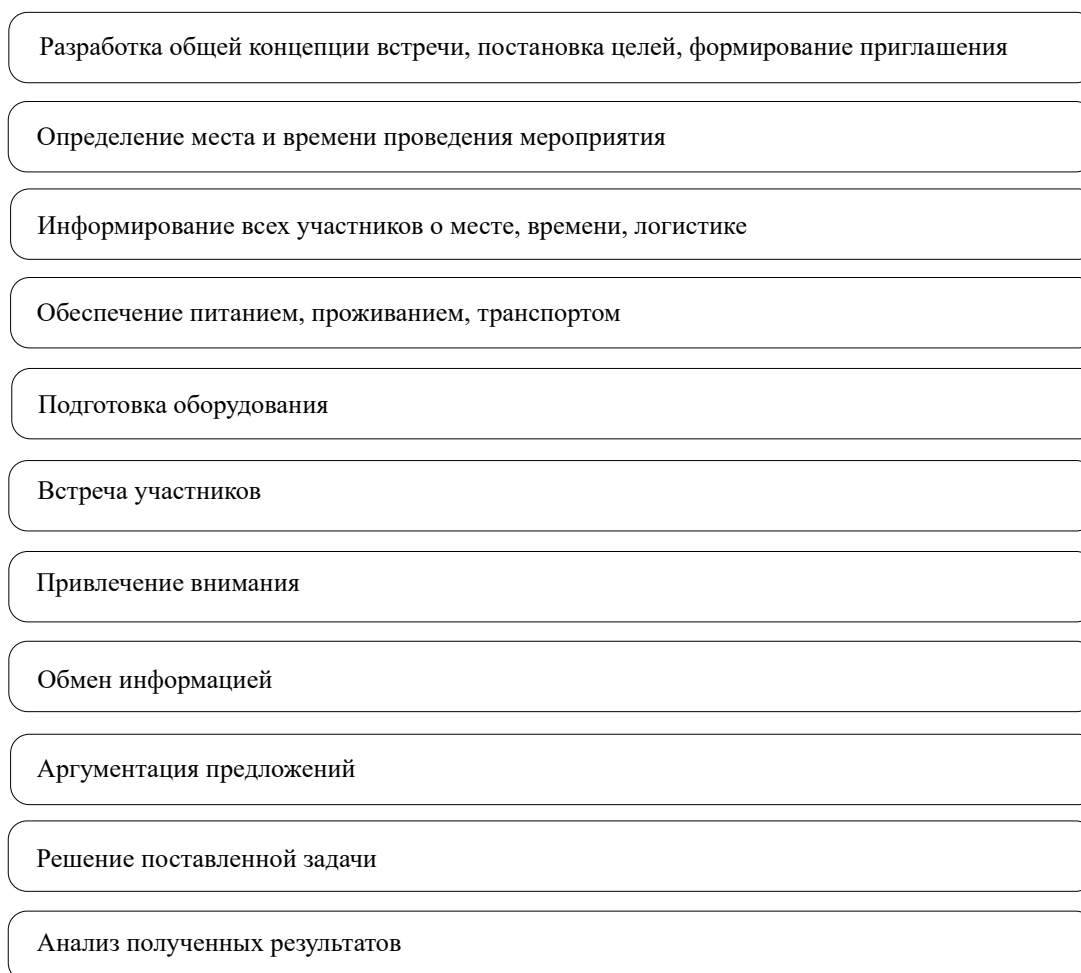
- выстроенная система обратной связи, контролируемая ответственными лицами, позволяющая учесть мнение каждого стейкхолдера и не упустить их комментарии по проблеме;
- открытость важной информации – ответственные работники должны знать, на каком этапе находится решение того или иного вопроса;
- информирование стейкхолдеров о результатах работы над их проблемой, недопущение доведения стейкхолдера до ситуации полной неопределенности, при которой стейкхолдер может сам решить проблему, отказавшись от сотрудничества;
- участие заинтересованных лиц при обсуждении показателей, рассматриваемых в контексте других бизнес-задач и систем измерения;
- целостное видение всего процесса взаимодействия и комплексный подход к его анализу;
- учет циклов внутренней отчетности, планирования и бюджетирования при составлении графика взаимодействия со стейкхолдерами;
- участие ответственных лиц, хорошо знающих проблему, на всех этапах ее решения;
- профессионализм руководящего состава, адекватность принимаемых решений;
- интегрирование соответствующих навыков в требования политики найма персонала, разработки должностных обязанностей и систем оценки результатов работы.

Развитие данных механизмов является частью постоянного процесса совершенствования системы взаимоотношений Кластера со стейкхолдерами. Выбор инструментов взаимодействия разнообразен: от встреч и телефонных звонков до более инновационных процессов, таких как создание консультационных групп и форумов с участием заинтересованных лиц [3]. План организации встречи со стейкхолдерами для четкой регламентации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, выглядит следующим образом (см. рис. 1):

В таблице 3 представлен план действий менеджмента Кластера для достижения стратегических целей взаимодействия с заинтересованными сторонами, заключающийся в разработке плана перевода новых идей, информации и соглашений в русло практического применения, обеспечение мониторинга этого процесса и соответствующей отчетности.

При разработке плана должны быть учтены все возможные риски, которые могут возникнуть на этапе проведения переговоров, а также необходима разработка плана по их сглаживанию и устранению. Например, риск

задержки сроков реализации проекта требует решения в виде четко разработанного графика проектных работ, контроля над его исполнением, а производства некачественной продукции на выходе можно избежать, сотрудничая только с проверенными и квалифицированными партнерами.



Составлено авторами по материалам источника [4]

Рис. 1. План организации встречи со стейкхолдерами

Таблица 3

Разработка плана взаимодействия с заинтересованными сторонами

Стратегическая цель	Результаты	Владелец процесса	Следующий шаг
Достижение высокого качества продукции	Продукция, не уступающая по качеству продукции конкурентов, существующих на рынке	Менеджер по качеству	Превосходство в качестве продукции над остальными участниками рынка
Завоевание доверия потребителей	Позитивное мнение о продукции кластера потребителей	Менеджер по маркетингу	Формирование у потребителей привычки приобретать продукцию кластера

Стратегическая цель	Результаты	Владелец процесса	Следующий шаг
Увеличение объемов производимой продукции	Рост объема производства, в несколько раз превосходящий первоначальный	Начальник производства	Продажи всей производимой продукции без остатка на складах
Внедрение передовых технологий в производство	Оснащение производственных цехов современным оборудованием	Инженер	Внедрение передовых технологий на все остальные этапы реализации продукции
Укрепление позиции на рынке	Завоевание своей ниши на рынке и закрепление на ней	Менеджер по маркетингу	Выход на новые рынки
Реализация инновационных проектов	Структурированный процесс по созданию и реализации инновационных проектов	Инженер	Разработка и патентование новых технологий

Составлено авторами по материалам источников [3; 5]

Таким образом, план устанавливает состав менеджеров, которые управляют процессом взаимодействия со стейкхолдерами и отвечают за результат достижения стратегических целей развития Кластера, а также осуществляют прогноз ожиданий стейкхолдеров от дальнейшего сотрудничества.

На заключительном этапе необходимо оценить выгоду для бизнеса от взаимодействия с заинтересованными сторонами. Суть этапа заключается в том, чтобы определить, к чему приведет расширение круга заинтересованных лиц, чтобы лучше понимать важность данного процесса. Так, многие компании, которые активно взаимодействуют со своими стейкхолдерами, смогли улучшить процесс принятия решений как вне, так и внутри компании [4].

Для Кластера можно выделить следующие положительные моменты от кооперации участников:

- рост объема производства предприятий – все регионы России, на территории которых расположены предприятия-участники Кластера, представляют собой регионы со значительной долей обрабатывающих производств в структуре ВРП. В результате эффективного взаимодействия предприятий и объектов инфраструктуры, включенных в кластер, рост объемов производимой продукции участников вырос. Более того, выросло и качество продукции;
- освоение производства новых видов продукции – аэрозоли имеют различные области применения: косметика, чистящие средства, пищевая продукция, и др.;
- развитие кооперации участников Кластера – появление своеобразного аутсорсинга внутри Кластера – одни предприятия кластера являются поставщиками комплектующих для других участников;
- увеличение объема экспорта аэрозольной продукции – среди потребителей продукции Кластера можно назвать такие крупные зарубежные компании, как Shwarzkopf&Henkel, Colgate-Palmolive, Mosquitall и др.;
- снижение дефицита организаций Кластера в привлечении профессиональных кадров – сотрудничество Кластера с учебными заведениями;
- увеличение объемов промышленной продукции участников Кластера за счет модернизации производства;
- внедрение передовых производственных технологий, внедрения современных систем менеджмента.

Таким образом, в процессе определения круга стейкхолдеров Аэрозольного кластера и выявления стратегических целей и выгод взаимодействия установлено, что можно выделить отдельные группы стейкхолдеров, наиболее полно влияющих на выполнение целей организации. Сотрудничество Кластера с данными стейкхолдерами помогает минимизировать проблемные моменты и усилить положительные стороны своей деятельности. Кроме этого, стратегический подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами обеспечивает Кластеру способность отвечать на угрозы, с которыми он сталкивается.

В заключении можно сделать следующие выводы:

- применение методики анализа взаимодействия с заинтересованными сторонами на практике высокоэффективно, так как позволяет комплексно оценивать внешнюю среду бизнеса, включая развитие рынков и определение новых стратегических возможностей;

- анализ стейкхолдеров позволяет объединить ресурсы для решения проблем и достижения целей, которые не могут быть достигнуты объектом исследования в одиночку;
- данный подход помогает выстроить совокупный способ выявления ключевых групп стейкхолдеров Кластера, определить их цели, интересы и ожидания от взаимодействия с организацией; ресурсы и ограничения взаимодействия; ключевые механизмы, обеспечивающие адекватное реагирование на запросы стейкхолдеров; а также определить выгоду для бизнеса.

Библиографический список

1. Хаммер, М., Хершман, Л. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 273 с.
2. Геоинформационная система. Индустриальные парки. Технопарки. Кластеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gisip.ru/#!/ru/clusters/50/> (дата обращения: 26.08.2020).
3. Крик, Т., Форстейтер, М., Монаган, Ф., Силанпа, М. От слов к делу: Взаимодействие с заинтересованными сторонами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kniga.lib-i.ru/26raznoe/99223-1-ot-slov-delu-vipusk-vzaimodeystvie-zainteresovannymi-storonami-prakticheskoe-rukovodstvo-organizacii-vzaimodeystviya-st.php> (дата обращения: 26.08.2020).
4. Программа развития национального аэрозольного кластера до 2021 года // Государственная информационная система промышленности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gisip.ru/files/oms_gisip_docker/ee50a0a18c9e1d8c7a4983b5c442f794.pdf (дата обращения: 26.08.2020).
5. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами (AA1000SES) // Фонд «Институт экономики города» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.urbanecconomics.ru/sites/default/files/2526_import.pdf (дата обращения: 26.08.2020).
6. Donaldson, T., Preston, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications // *Academy of Management Review*. – 1995. – Vol. 20. – No. 1. – Pp. 65-91.
7. Freeman, R. E. Stakeholder management: a stakeholder approach. – MA: Pitman Publishing, 1984. – 144 p.
8. Friedman, A., Miles, S. Stakeholders: theory & practice. – New York: Oxford University Press – 2006. – 361 p.
9. Post, J. E., Preston, L. E., Sachs, S. Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth. – Stanford: Stanford University Press, 2002. – 254 p.

References

1. Hammer M., Hershman L. Bystree, luchshe, deshevle: Devyat` metodov reinzhiniringa biznes-protsessov [*Faster, better, cheaper: Nine methods of business process reengineering*]. Moscow, Al`pina Publisher, 2012. 273 p.
2. Geoinformatsionnaya sistema. Industrial'nye parki. Tekhnoparki. Klasteri [*Geographic Information System. Industrial Parks. Science Parks. Clusters*]. Available at: <https://www.gisip.ru/#!/ru/clusters/50/>, svobodnyj (accessed 26.08.2020).
3. Krik T., Forsteyter M., Monagan F., Silanpa M. Ot slov k delu: Vzaimodeistvie s zainteresovannymi storonami [*From words to deeds: interaction with stakeholders*]. Available at: <http://kniga.lib-i.ru/26raznoe/99223-1-ot-slov-delu-vipusk-vzaimodeystvie-zainteresovannymi-storonami-prakticheskoe-rukovodstvo-organizacii-vzaimodeystviya-st.php>, svobodnyy (accessed 26.08.2020).
4. Programma razvitiya natsional'nogo aerazol'nogo klastera do 2021 goda [*Program for the development of the National Aerosol Cluster until 2021*]. Gosudarstvennaya informatsionnaya sistema promyshlennosti [*State Information System of Industry*]. Available at: https://www.gisip.ru/files/oms_gisip_docker/ee50a0a18c9e1d8c7a4983b5c442f794.pdf, svobodnyj (accessed 26.08.2020).
5. Standart vzaimodeystviya s zainteresovannymi storonami (AA1000SES) [*Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)*]. Fond "Institut ekonomiki goroda" [*"The Institute For Urban Economics" Endowment*]. Available at: http://www.urbanecconomics.ru/sites/default/files/2526_import.pdf, svobodnyj (accessed 26.08.2020).
6. Donaldson T., Preston L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no. 1, pp. 65-91.
7. Freeman R.E. Stakeholder management: a stakeholder approach. MA, Pitman Publishing, 1984. 144 p.
8. Friedman A., Miles S. Stakeholders: theory & practice. New York, Oxford University Press 2006. 361 p.
9. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth. Stanford, Stanford University Press, 2002. 254 p.