

УДК 338.4

DOI 10.51691/2500-3666_2023_11_4

КАРТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ДЛЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Комарницкая Е.В.

к.э.н.,

ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,

г. Донецк, ДНР, РФ

Масалитова А.Р.

студент,

ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»,

г. Донецк, ДНР, РФ

Аннотация. В статье описана эволюция корпоративной социальной ответственности, раскрывается сущность и значимость социальной ответственности бизнеса, определяются заинтересованные стороны, методы их изучения и анализа, уровень влияния на организацию, описываются этапы управления стейкхолдерами и представлены возможные результаты улучшения нефинансовой деятельности организации при эффективной работе с заинтересованными сторонами.

Ключевые слова. Корпоративная социальная ответственность, стейкхолдеры, заинтересованные стороны, организация, интересы, взаимодействие.

STAKEHOLDER MAP FOR A SMALL BUSINESS

Komarnitskaya E.V.

Ph.D., Associate Professor

Donetsk State University,

Donetsk, DNR, RF

Masalitova A.R.

student,

Donetsk State University,

Donetsk, DNR, RF

Annotation. The article describes the evolution of corporate social responsibility, reveals the essence and significance of business social responsibility, identifies stakeholders, methods of their study and analysis, the level of influence on the organization, describes the stages of stakeholder management and presents possible results of improving the non-financial activities of the organization with effective work with stakeholders.

Keywords. Corporate social responsibility, stakeholders, stakeholders, organization, interests, interaction.

Вопрос о том на что должен ориентироваться современный бизнес, на корпоративные социальные показатели или на финансовые показатели, является актуальным как никогда. Всплеск значения корпоративной социальной ответственности (КСО) ярко виден последние десятилетия.

Проблематика управления взаимоотношениями со стейкхолдерами затронута в работах таких ученых как В. R. Agle [1], Р. E. Freeman [2], П. С. Щербаченко [8]; вопросы управления предприятием изучены А. Н. Германчук [3], Е.В. Комарницкой [5], А.Л. Тофан [7]; исследование вопросов социальной ответственности бизнеса нашли отражение в работах Л. К. Гуриевой [4] и М.В. Макеенко, М.В. Тихонова, А.А. Мате-Коле [6].

Корпоративная социальная ответственность стала ключевым аспектом современного бизнеса по нескольким причинам, которые приведены в таблице 1.

В целом, КСО становится все более важным компонентом успешного бизнеса, поскольку она помогает компаниям создавать ценность для всех заинтересованных сторон.

Таблица 1 - Критерии корпоративной социальной ответственности предпринимательства

Критерий	Описание
Улучшение имиджа и репутации компании	демонстрация активной позиции компании по отношению к социальной сфере может укрепить ее репутацию и повысить имидж.
Привлечение и удержание квалифицированных сотрудников	демонстрация компанией своей заботы о сотрудниках, обществе и окружающей среде может привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов.
Создание лояльности потребителей	укрепление лояльности потребителей, которые ценят этические и социально ответственные компании.
Снижение рисков и издержек	помощь в управлении рисками, связанными с негативными социальными и экологическими последствиями их деятельности.
Доступ к инвестициям и кредитам	социально ответственные компании свободно могут получить доступ к финансовым ресурсам, таким как инвестиции и кредиты, на более выгодных условиях.
Соответствие законодательству и нормам	во многих странах наличие КСО-стратегии является обязательным для компаний, работающих в определенных отраслях или с определенными продуктами.
Усиление конкуренции	в современном мире компании, уделяющие должное внимание КСО, выделяются на фоне конкурентов, которые не так активны в этой области.

Этапы развития корпоративной социальной ответственности (КСО) представляют увлекательную траекторию осознания бизнесом своей роли в обществе. Начиная с простой благотворительности, прошли через фазу активного взаимодействия с обществом, пришли к пониманию влияния на окружающую среду. Эволюция КСО – это не просто изменение парадигм, но и стремление предприятий быть социально ответственными агентами. Анализируя работы отечественных и зарубежных авторов, можно выделить основные этапы развития корпоративной социальной ответственности бизнеса:

- возникновение предпосылок для социализации бизнеса;

- зарождение социальной ответственности;
- формирование классических подходов к социальной ответственности и ее восприимчивости;
- стейкхолдерский подход;
- социальная ответственность как элемент стратегического управления бизнесом;
- переосмысление и общественное признание социальной ответственности.

На первоначальном этапе вплоть до середины 1950-х годов на Западе, происходил бурный рост корпоративных структур и накопление капитала. В это время были заложены предпосылки для зарождения концепции социальной ответственности бизнеса. Бизнес стал восприниматься как многогранное явление, которое, оказывая значительное влияние на общество и окружающую среду, должно нести ответственность за свои поступки.

В период 1950-60-х годов зародилась идея социальной ответственности предпринимателей, которая подчеркивает необходимость индивидуального взаимодействия с обществом. В основе этой концепции лежит убеждение, что ответственность бизнеса и его руководителей должна быть взаимно дополняющей, но в то же время различной, что способствует сохранению индивидуальности и оригинальности каждого участника в этом социальном контексте.

Со временем социальная ответственность стала неотъемлемой нормой, проникнув в каждый аспект компаний. Теперь она не только в фокусе предпринимателей, но охватывает всю организацию. Принимая решения, бизнес вынужден учитывать не только экономические аспекты, но и соответствие интересам и ценностям общества. Это не просто тренд – это эволюция взгляда на взаимодействие предприятий и общества. Следом за этим наступил этап

интенсивного обсуждения и формирования стандартных концепций роли и значимости корпоративной социальной ответственности [5].

В процессе пошагового развития выделились три важных подхода к ее интерпретации, которые представлены на рисунке 1.

В рамках концепции "корпоративного эгоизма" бизнес видит свою ответственность лишь в увеличении прибыли, тогда как "корпоративный альтруизм" предполагает, что компании должны активно вносить вклад в решение общественных проблем, заботиться об окружающей среде и повышать качество жизни.



Рис. 1 - Классические концепции КСО [4, 6]

Это противоречие в подходах к роли бизнеса отражает дилемму между чистым самоинтересом и социальной ответственностью предприятий.

Согласно теории "разумного эгоизма", вложения в благотворительные и социальные программы в долгосрочном прогнозе являются не просто расходами, а стратегическим инвестированием.

Эти усилия направлены на формирование благоприятного социального окружения, что в свою очередь создает устойчивую основу для будущих прибылей. Такой подход предполагает, что забота о обществе не только служит высшим идеалам, но и способствует долгосрочному процветанию бизнеса через укрепление его социальной репутации и взаимодействия с лояльными клиентами.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность – система обязательств, добровольно принимаемых на себя корпорацией и реализуемых в интересах общества и его участников [8].

Бизнес-стратегия, опирающаяся на социальную ответственность, строится на формировании взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Для создания результативной работы компании, а также для разработки системы КСО, необходим комплексный подход к взаимодействию с заинтересованными лицами. Стейкхолдеры – лицо, группа или организация, которые могут влиять, подвергаться воздействию или воспринимать себя под воздействием решения, деятельности или результатов функционирования компании.

Разнообразные заинтересованные стороны делятся на две ключевые категории: внутренние, включающие работников, руководство, совет директоров и акционеров, и внешние, в состав которых входят покупатели, поставщики, государственные структуры, СМИ, партнеры по бизнесу, местные сообщества, некоммерческие организации и даже конкуренты [3, 4].

Эта многогранность взаимодействий формирует фундамент для реализации корпоративных социальных проектов, где взаимопонимание и сотрудничество играют важную роль.

В процессе взаимодействия с участниками компании стремятся минимизировать и управлять нефинансовыми рисками. С ростом организаций и усилением взаимодействия становится ключевой задачей эффективное управление этим процессом. Для этого необходимо реализовать следующие шаги:

- 1) определение заинтересованных сторон;
- 2) анализ интересов заинтересованных сторон;
- 3) сопоставление: визуализация отношений с заинтересованными сторонами;

4) определение приоритетов: 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 [1].

Выделяют семь групп заинтересованных сторон на основе комбинаций упомянутых факторов на рисунке 2.

Латентная группа заинтересованных сторон в бизнесе характеризуется минимальным уровнем активности и ожиданий, требуя лишь осознания своего существования.

Группа ожидающих, в свою очередь, выделяется двумя факторами - потенциальной опасностью, объединяющей срочность и влияние, и зависимостью, включающей легитимность и срочность. Эти атрибуты формируют активную позицию, что требует внимания и ответных действий со стороны руководства [1, 2].

Категоричная группа, обладающая всеми тремя характеристиками - властью, легитимностью и срочностью, представляет собой наиболее влиятельную сторону, на управленцев которой ложится особая ответственность и необходимость в оперативном реагировании на их требования.

На этапе анализа интересов стейкхолдеров и ожиданий предлагается рассмотреть механизм взаимодействия компании со всеми участниками. Для каждой группы стейкхолдеров важно выявить их основные требования к компании и ожидания, которые сама компания предъявляет к этим ключевым участникам.



Рис. 2 - Модель идентификации значимости заинтересованных сторон Р. Митчелла [8]

Этот подход поможет не только понять динамику отношений, но и предоставит возможность эффективного управления ожиданиями и потребностями всех стейкхолдеров.

Основные требования стейкхолдеров к компании и ожидания компании от заинтересованных сторон представлены в таблице 2.

Таблица 2 -Характеристика интересов заинтересованных сторон (стейкхолдеров)

Стейкхолдеры	Требования стейкхолдеров к организации	Ожидания организации от стейкхолдеров
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение размера дивидендов; - рост стоимости акций и общей капитализации компании. 	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование уставного акционерного капитала.

Органы государственной власти	<ul style="list-style-type: none"> – Соответствие деятельности компании действующему законодательству; – увеличение количества занятых в экономике; – вклад в экономический рост и развитие регионов присутствия. 	<ul style="list-style-type: none"> – Создание благоприятной инвестиционной среды; – уменьшение налоговых ставок, облегчение доступа к природным ресурсам.
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> – Создание товаров, соответствующих государственным стандартам качества; – удовлетворение потребительского спроса широким ассортиментом качественных товаров и услуг по доступным ценам. 	<ul style="list-style-type: none"> – Расширение рынка сбыта; – укрепление лояльности потребителей к организации.
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> – Оплата труда в соответствии с трудовым договором; – обеспечение безопасных условий труда, предоставление скидок на товары и услуги компании. 	<ul style="list-style-type: none"> – Выполнение профессиональных обязанностей в соответствии с должностными инструкциями и трудовым договором; – Участие сотрудников в реализации корпоративной социальной ответственности.

Третий этап управления заинтересованными сторонами реализуется с помощью построения и анализа матрицы О. Менделоу. В своей работе «Позиционирование стейкхолдеров» О. Менделоу предлагает использовать матрицу власти и интереса для систематизации заинтересованных сторон, которая представлена на рисунке 3 [2].

Матрица О. Мендела, опирающаяся на власть и интерес заинтересованных сторон, разделяет их на четыре квадрата с учетом минимальных и максимальных характеристик.

Ось Y отображает уровень власти, основанный на способности воздействия, в то время как ось X представляет степень влияния, связанную с интересами. Этот метод позволяет анализировать воздействие стейкхолдеров на компанию. При этом важно учесть, что стейкхолдеры с высоким уровнем власти и интереса занимают центральное положение, требуя особенного внимания и взаимодействия.

Высокий уровень власти	Высокий уровень власти, НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ Понимать потребности и удовлетворять их	Высокий уровень власти ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ Ключевые стейкхолдеры
Низкий уровень власти	Незначительное влияние НИЗКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ Мониторинг время от времени	Низкий уровень власти ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ Информируйте и выясняйте, что их волнует
	Низкая степень заинтересованность	Высокая степень заинтересованность

Рис. 3 - Матрица власти и интересов О. Менделоу [8]

Четвертый этап управления взаимодействием с заинтересованными сторонами направлен на активизацию общения с теми, кто оказался в "ключевом" квадранте. Это предполагает невозможность равномерного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, поэтому стратегия фокусируется на минимизации нефинансовых рисков.

Ключ к успеху – разработка четкой стратегии взаимодействия, основанной на целях организации, и создание эффективной коммуникационной стратегии. Перед глубоким диалогом со стейкхолдерами важен анализ их требований и ожиданий, выявление ключевых фигур в структуре организации.

Эффективное взаимодействие с участниками приносит множество выгод, включая минимизацию и управление нефинансовыми рисками, объединение ресурсов для устойчивого развития, анализ внутренней и внешней среды организации, обмен информацией для улучшения конечного продукта, и, не в последнюю очередь, создание доверительных отношений между стейкхолдерами и организацией. Это не только стратегия, но и путь к синергии,

где взаимодействие приводит к взаимным выгодам и успешному достижению целей.

Карта влияния стейкхолдеров становится навигационным инструментом для компаний, позволяя выявить ключевых участников, понять их интересы, приоритеты и меру воздействия на бизнес. Основанный на концепции О. Менделау параметр "степень влияния" служит опорным полем для построения карты. Этот инструмент не только разграничивает стейкхолдеров, но и подсвечивает области, где необходимо уделить особое внимание, чтобы эффективно управлять взаимоотношениями и достигать сбалансированных результатов.

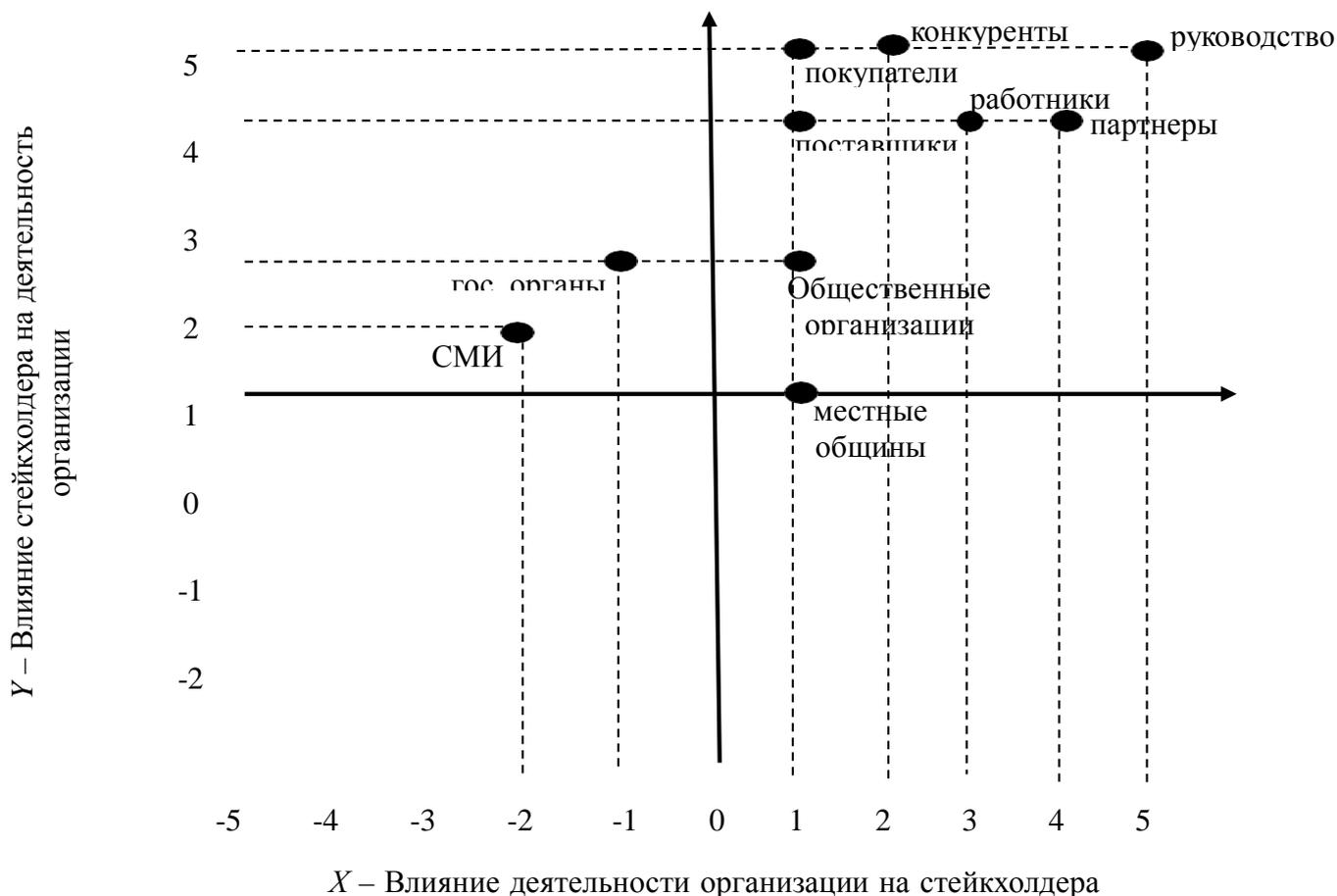


Рис. 4 - Карта заинтересованных сторон ООО «ОВК-климат»

Изучив специфику деятельности компании ООО «ОВК-климат», а также проанализировав степень влияния стейкхолдеров на организацию можно выстроить карту влияния стейкхолдеров, представленную на рисунке 4.

Таким образом, важными заинтересованными сторонами являются покупатели, конкуренты и руководство. Именно выступают в ключевой роли в обеспечении эффективности ООО «ОВК-климат».

Взаимодействие с этими стейкхолдерами не только укрепляет социальный капитал, но и помогает организации снизить нефинансовые риски, а также выявить новые возможности для развития. Корпоративная социальная ответственность становится неотъемлемой частью бизнес-стратегий, обеспечивая эффективное взаимодействие с разнообразными заинтересованными сторонами – от сотрудников до государственных органов.

Процесс управления взаимодействием с стейкхолдерами включает в себя несколько этапов: идентификацию значимости стейкхолдеров, оценку их влияния и интересов, определение ключевых заинтересованных сторон и активизацию взаимодействия с ними.

Такое управление позволяет минимизировать нефинансовые риски, объединять ресурсы для достижения общих целей, оценивать внутреннюю и внешнюю среду компании, улучшать продукты и услуги, создавать доверительные отношения с заинтересованными сторонами и повышать эффективность организации в целом.

Библиографический список:

1. Agle, B. R. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values / R. K. Mitchell, J. A. Sonnenfeld // *Academy of Management Journal*. – 1999. – V. 42. – I. 5. – pp. 507-525.
2. Freeman, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman. – 1984. – 246 p.

3. Германчук, А. Н. Диагностика управления рыночным потенциалом предприятия / А. Н. Германчук // Новое в экономической кибернетике. – 2021. – № 2. – С. 105-114. – EDN XJFTNI.
4. Гуриева, Л. К. Эволюция представлений о социальной ответственности бизнеса // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. – 2016. – С 87-92.
5. Комарницкая, Е.В. Менеджеральные процессы в условиях цифровой трансформации бизнеса / Е.В. Комарницкая. – Вестник ДонНУ Серия В: Экономика и право. – 2023. – № 1 – С. 101-107.
6. Макеенко, М.В. Подходы к пониманию термина корпоративная социальная ответственность / М.В. Макеенко, М.В. Тихонова, А.А. Мате-Коле // Вопросы территориального развития – № 6. – 2015. – С 1-8.
7. Тофан, А. Л. Особенности формирования конкурентной разведки на современных предприятиях / А. Л. Тофан // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сборник материалов XVII международной научно-практической конференции, посвящается 100-летию ДОННТУ, Донецк, 25–26 ноября 2021 года / Редколлегия: А.А. Кравченко [и др.]. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 447-451. – EDN AKGVZJ.
8. Щербаченко, П. С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях / П. С. Щербаченко // Вестник университета. – 2018. – № 5. – С. 155-161. – DOI 10.26425/1816-4277-2018-5-155-161. – EDN XQWROX.

Оригинальность 79%