

АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

О. Н. Ерофеева¹⁾, И. В. Матюлько²⁾

¹⁾ кандидат экономических наук, доцент, Белорусский государственный университет,
г. Минск, Беларусь, *erofeevaon@bsu.by*

²⁾ специалист консультирования в области сопровождения сделок, ООО «Б1 Аудиторские
услуги», г. Минск, Беларусь, *matulkoila@gmail.com*

Охарактеризованы методы анализа стейкхолдеров, возможные к применению в стратегическом управлении корпоративной социальной ответственностью организации. Выполнен анализ внутренних и внешних стейкхолдеров ООО «Б1 Аудиторские услуги», выявлены приоритетные группы стейкхолдеров для формирования стратегии корпоративной социальной деятельности.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность; стейкхолдеры; матрица Менделоу; модель Митчелла-Агле-Вуд; ООО «Б1 Аудиторские услуги»; стратегия.

STAKEHOLDER ANALYSIS IN THE STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT

O. N. Erofeeva¹⁾, I. V. Matsiulka²⁾

¹⁾ PhD in economics, associate professor, Belarusian State University, Minsk, Belarus,
erofeevaon@bsu.by

²⁾ specialist in advising on transaction support, B1 Auditing Services LLC, Minsk, Belarus,
matulkoila@gmail.com

The methods of stakeholder analysis that can be used in the strategic corporate social responsibility management are described. The analysis of the internal and external stakeholders of B1 Audit Services LLC has been carried out, priority groups of stakeholders have been identified for the formation of a corporate social performance strategy.

Keywords: corporate social responsibility; stakeholders; the Mendelow matrix; the Mitchell-Angle-Wood model; B1 Auditing Services LLC; strategy.

Введение. Концепция корпоративной социальной ответственности (КСО) стала ответом в поисках решения многих проблем и противоречий современного социально-экономического развития. Несмотря на широкое распространение стратегий и практик корпоративной социальной ответственности в современном бизнесе, ее общепринятое определение не сформулировано до настоящего времени (см. [1, с. 3]), что остается вызовом для управленческой науки и усложняет эмпирические исследования КСО.

Анализ стейкхолдеров (заинтересованных сторон) и взаимодействие с ними является важной частью корпоративной социальной деятельности компании. Изучение стейкхолдеров компании позволяет находить эффективные инструменты для взаимодействия с ними, а также выявлять направления для совершенствования деятельности организации.

Теоретические основы. Методы анализа стейкхолдеров позволяют дифференцировать их в зависимости от их положения по отношению к организации (внутренние и внешние стейкхолдеры), степени добровольности принимаемого риска вследствие взаимодействия с организацией (добровольные и вынужденные носители риска (классификация предложена

М. Кларксоном)), значимости для стратегических решений организации (главные и второстепенные). Возможна также классификация заинтересованных сторон по области интересов (приобретающая сторона, поставщик, регулятор, пользователь и т. д.), соответственно выделяются финансирующие, управляющие стейкхолдеры, работники и экономические партнеры.

Р. Митчел, Б. Эгл и Д. Вуд (Mitchell, Angle, Wood [2]) предложили проводить анализ и классификацию заинтересованных сторон, учитывая соотношение трех характеристик: сила (power), как воспринимаемая возможность заинтересованной стороны оказать влияние на организацию; легитимность (legitimacy), которая предполагает восприятие требований заинтересованных сторон, как уместных, надлежащих; срочность (urgency), определяющая степень незамедлительности действий в соответствии с требованиями заинтересованных сторон. Субъекты, не обладающие властью, законностью или срочностью в отношениях с фирмой, не являются заинтересованными сторонами. Авторы рассматриваемого подхода опирались на предположение, что менеджеры будут заботиться об удовлетворении интересов стейкхолдеров только в том случае, если это в конечном итоге приведет к улучшению результатов функционирования организации.

Наиболее простой способ выявления стейкхолдеров предполагает общую сегментацию окружения организации и выявление тех, перед кем компания имеет юридические обязательства, на кого она оказывает позитивное и негативное влияние, кто будет обеспокоен деятельностью и решениями компании, кто был вовлечен в деятельность компании в прошлом, кто может повлиять на выполнение обязательств компании, кто может помочь компании решить проблемы, связанные с негативным воздействием на элементы внешней среды, кто окажется в невыгодном положении в случае исключения из взаимодействия, кто подвержен влиянию в цепочке создания стоимости и т. п.

После идентификации стейкхолдеров необходимо определить степень их влияния на бизнес и степень их зависимости от результатов деятельности рассматриваемой организации. Для этого можно использовать: экспертные оценки (в т.ч. метод «мозговой атаки», метод Дельфи), составление матрицы (со)отношений стейкхолдеров, и специфические методы анализа: матрицу Менделоу, модель Митчелла-Агле-Вуд, разработанную в Высшей школе бизнеса им. Каца Университета Питтсбурга, матрицу Г. Саважа (Savage G.T.) и др. При построении матрицы Г. Саважа стейкхолдеры оцениваются с точки зрения их способности нести в себе определенные угрозы организации/проекту или вступать во взаимодействие в интересах общего дела (см. [3]).

При анализе стейкхолдеров с использованием матрицы Менделоу стейкхолдеры группируются по степени заинтересованности и влиянию (способности содействовать или препятствовать желаемым переменам), что позволяет определять уровень их вовлеченности.

В процессе анализа следует выявить те выгоды, которые каждый стейкхолдер получает от взаимодействия с компанией и ее продуктами; издержки, которые они несут, предоставляя ресурсы компании и взаимодействуя с ней; риски, которые возникают во взаимодействиях с данной компанией по сравнению с альтернативными возможностями каждого стейкхолдера. При этом целесообразно учесть уровень организованности стейкхолдеров, наличие претензий стейкхолдеров к организации, характер взаимоотношений рассматриваемой компании со стейкхолдерами.

Результаты и обсуждение. Покажем практически применение анализа стейкхолдеров для совершенствования корпоративной социальной деятельности организации в ООО «Б1 Аудиторские услуги». Рассматриваемая организация – крупнейшая компания в стране, которая оказывает аудиторские и консалтинговые услуги, при этом спектр оказываемых услуг постоянно расширяется.

Основные стейкхолдеры организации были идентифицированы с использованием метода «мозгового штурма». В качестве «партнеров» в ходе анализа рассмотрены организации, с которыми ООО «Б1 Аудиторские услуги» реализует партнерские проекты социальной направленности. Для оценки стейкхолдеров Группы компаний Б1 по параметрам «сила влияния» и «заинтересованность» и построения матрицы Менделоу (рисунок) использованы экспертные

оценки. Сила влияния характеризует возможность воздействовать на работу предприятия, параметр «заинтересованность» – желание оказывать это воздействие.



Анализ стейкхолдеров с использованием матрицы Менделоу

Наиболее влиятельные и активные стейкхолдеры – это управляющие партнеры, клиенты и проектные менеджеры. На основании полученных данных разработаем инструментарий эффективного взаимодействия с ними. Так, управляющие партнеры заинтересованы в повышении эффективности деятельности организации, оказывают влияние на развитие Группы, по сути формируя основные стратегические направления роста компании. Доход таких стейкхолдеров напрямую зависит от прибыльности организации, вследствие чего их главной целью является устойчивое и прогнозируемое развитие компании, сокращение рисков. Основные необходимые действия – контроль выполнения краткосрочных планов компании; регулярные рабочие встречи для анализа и обсуждения успехов и неудач компании, перспектив развития; активное взаимодействие с главами структурных подразделений для эффективного делегирования обязанностей. Рекомендуемые инструменты диалога: собрания, созвоны, отчеты о результатах работы.

«Проектные менеджеры» как стейкхолдеры организации заинтересованы в грамотном и своевременном выполнении обязательств, возникших исходя из условий заключенных договоров, поскольку от этого зависит их карьерный рост. Необходимые действия – мероприятия и тренинги, которые способствуют укреплению проектных команд, развивают профессиональные навыки сотрудников и помогают координировать их действия, система мотивации для улучшения качества работы. Соответственно, могут быть рекомендованы такие инструменты взаимодействия как корпоративные коллективные мероприятия, тренинги, сертификации, премии.

Группа «Клиенты» ожидает долгосрочного партнерства в различных направлениях, качественного и своевременного выполнения услуг со стороны Б1. Клиенты, заключая договор об оказании аудиторских или консалтинговых услуг, как правило, стараются не менять своих поставщиков услуг, поэтому существуют опасения по поводу резкого повышения цен на услуги, снижения их качества и/или утечки конфиденциальной информации компании. Однако при долгосрочном сотрудничестве клиенты Б1 могут рассчитывать на скидку, которая формируется при обсуждении условий заключаемого договора. Для рассматриваемой группы

актуальны такие действия как: предоставление льготных условий постоянным клиентам, контроль качества предоставляемых услуг и соблюдения условий договора и политик Группы Б1, применение инновационных подходов для анализа компаний-клиентов. Рекомендуемые инструменты диалога – личные встречи, постоянная и оперативная связь с клиентами для предоставления отчетов о выполнении работ и ответов на возникшие вопросы, система льгот и скидок для клиентов, участие в совместных проектах.

В ходе исследования был также выполнен анализ стейкхолдеров с помощью модели Митчелла-Агле-Вуд [2]. При использовании этого подхода после экспертной оценки стейкхолдеры оцениваются по трем параметрам: актуальность/срочность, влияние, легитимность/законность. Полученные результаты позволяют выделить наиболее значимых стейкхолдеров и подобрать нужный подход для взаимодействия с ними.

При изучении внешних стейкхолдеров выявлено, что наибольшей властью обладают правительство и регулирующие органы, также стоит назвать конкурентов и клиентов. Наибольшей легитимностью обладают образовательные учреждения и международные регулирующие органы, органы госуправления и инвесторы. Наибольшая актуальность – у конкурентов и органов госуправления, а также у клиентов. В составе внутренних стейкхолдеров наибольшей властью обладают управляющие партнеры и проектные менеджеры; наибольшая легитимность – у управляющих партнеров, за ними следуют проектные менеджеры и сотрудники фронт-офиса. По параметру актуальности самым значимым внутренним стейкхолдером являются управляющие партнеры. Соответственно, совмещая полученные оценки по принципу диаграммы Венна, к определяющим стейкхолдерам можем отнести органы госуправления, международные регулирующие органы, общественные организации, управляющих партнеров. Проектные менеджеры, партнеры и инвесторы отнесены к группе зависимых стейкхолдеров; а конкуренты, рейтинговые агентства, партнеры и клиенты – к группе доминирующих стейкхолдеров. В группу контролируемых стейкхолдеров объединены страховые компании, кредиторы, фронт-офис; требующие стейкхолдеры представлены местным сообществом; к категории опасных стейкхолдеров отнесены средства массовой информации. Сотрудники бэк-офиса идентифицируются как пассивные стейкхолдеры.

Заключение. Интеграция аспектов корпоративной ответственности в бизнес-модель выступает как критически важный фактор успеха. Теория заинтересованных сторон персонифицирует ответственность компании перед обществом. Правильно применяя методы анализа стейкхолдеров и используя результаты в стратегическом управлении, можно избежать риска неверного отклика или ошибочного вовлечения стейкхолдеров; продумать план взаимодействия, который позволит минимизировать негативное влияние стейкхолдеров; получить количественно измеряемые эффекты от внимательного отношения к стейкхолдерам. Полученные в ходе исследования результаты позволяют обосновать стратегические направления развития корпоративной социальной ответственности ООО «Б1 Аудиторские услуги» в разрезе основных групп стейкхолдеров и предложить мероприятия по совершенствованию корпоративной социальной деятельности.

Библиографические ссылки

1. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Psychological and Organizational Perspectives / A. McWilliams, Deborah E. Rupp, Donald S. Siegel, Günter Stahl, David A. Waldman. Oxford University Press, 2019. 736 p.
2. Mitchell Ronald K., Agle Bradley R., Wood Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // The Academy of Management Review Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997). P. 853–886.
3. Savage G. T., Nix T. W., Whitehead C. J., Blair J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders // Academy of Management Executive. 1991. № 5(2). P. 61–75.