

**ЕРУСЛАНКИНА О. В.**

**РОЛЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ГРУПП  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** В настоящее время организация является открытой системой и роль ее взаимоотношений с внешней средой очень велика. Важное направление современного экономического развития – ориентация на широкий круг заинтересованных групп, вовлеченных в активные и пассивные формы участия в деятельности организации. Целью исследования является классификация заинтересованных групп для последующей разработки стратегии взаимодействия с ними.

**Ключевые слова:** внешняя среда, системный подход, типология заинтересованных групп, баланс интересов, долгосрочное партнерство.

**ERUSLANKINA O. V.**

**THE ROLE OF STAKEHOLDER GROUPS IN MODERN ORGANIZATION**

**Abstract.** Currently the organization is an open system and its contacts with the external environment are very important. In this connection modern economy focuses on a wide range of stakeholder groups involved in active and passive forms of participation in the organization activities. The study aims at classifying stakeholder groups for setting a strategy of interaction with them.

**Keywords:** external environment, system approach, stakeholder typology, balance of interests, long-term partnership.

Открытость внешнему миру и тесное взаимодействие с внешней средой является одной из главных характеристик современной организации. Признание данного факта связано с появлением в управленческой мысли системного подхода. Первоначально в первой половине XX века школы управления сосредоточивались на внутренних переменных и не уделяли достаточного внимания тем силам и факторам, которые находятся за пределами организации. На тот момент данная позиция полностью соответствовала тому времени, когда эффективность работы организации напрямую зависела от внутренней составляющей организации. Однако в середине XX века ситуация кардинально изменилась. Внешняя среда стала сложна и изменчива, ее влияние на организацию усилилось. В связи с этим именно угрозы и возможности со стороны внешней среды и способность организации адекватно на них реагировать стали главными факторами, влияющими на успешность организации.

Внешняя среда – это совокупность внешних субъектов и сил, активно влияющих на положение и перспективы организации, на эффективность деятельности ее субъектов

менеджмента [4, с. 142]. Анализ внешней среды, в первую очередь, включает определение факторов, которые оказывают то или иное влияние на деятельность организации. Эти факторы очень многообразны, но традиционно их относят к одной из трех групп:

- 1) среда прямого воздействия (потребители, поставщики, конкуренты, законодательство и государственные регулирующие органы, профсоюзы);
- 2) среда косвенного воздействия (экономические, политические, социокультурные, технологические, правовые, экологические факторы);
- 3) международная среда (особенности экономики, политики, культуры, права, с которыми сталкиваются организации, осуществляющие выход на рынки зарубежных стран).

Основное различие между средой прямого и косвенного воздействия заключается в том, что факторы первой группы непосредственно влияют на операции конкретной организации, подвергаясь при этом ее аналогичному влиянию, а факторы второй группы формируют бизнес-среду в целом и прямо не связаны с деятельностью конкретной организации, хотя опосредованным образом и оказывают влияние на нее.

Для выявления спектра заинтересованных сторон следует рассмотреть роль организации в экономике и обществе (см. рис. 1) [3, с. 22].

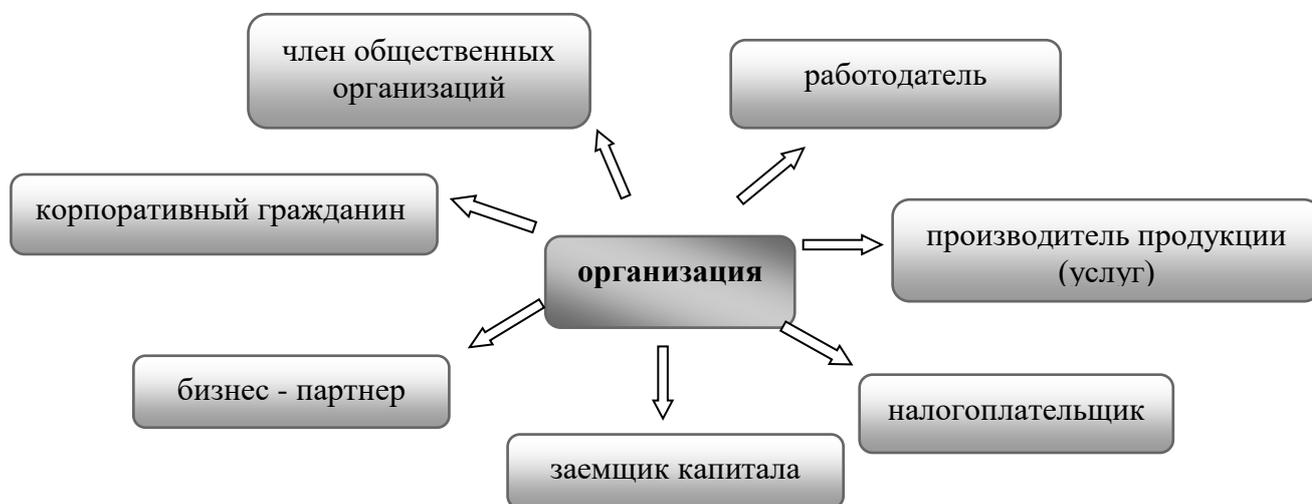


Рис. 1. Роль организации в экономике и обществе.

Таким образом, организация – социально-экономический институт, вынужденный принимать во внимание воздействие своих решений на более крупную социальную систему, включающую различных субъектов рыночного взаимодействия (заинтересованные стороны) (см. рис. 2). Эффективное функционирование невозможно вне рамок представленной общественной среды и может сильно влиять на достижение

организацией своих целей, поэтому ей приходится уравнивать чисто экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих среды, достигая определенного баланса.

Заинтересованная сторона представляет собой некое сообщество либо внутри организации, либо за ее пределами, которое предъявляет требования к деятельности организации и ее результатам. При этом интересы заинтересованных сторон многочисленны и противоречивы, поэтому одновременная постановка целей максимизации по всем направлениям невозможна. Необходимость гармоничного взаимодействия с заинтересованными сторонами требует, во-первых, их классификации исходя из управленческих приоритетов организации и, во-вторых, проведения стратегии переговоров, направленной на сужение разрыва между их интересами [2; 5].

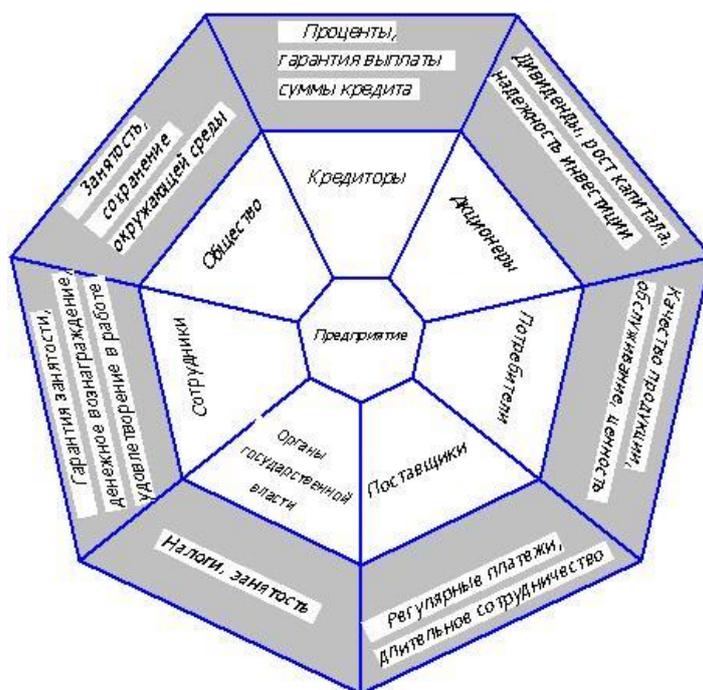


Рис. 2. Заинтересованные стороны и их ожидания.

В управленческой литературе большое внимание уделяется описанию влияния отдельных составляющих внешней среды на деятельность организаций. Так, теория заинтересованных сторон рассматривалась как самостоятельное направление в исследованиях М. Кларксона [6], Р. Митчелла, Б. Эгла, Д. Вуд [8], И. Фассина [7] и др. Результаты анализа экономической литературы свидетельствуют о существовании разных типологий заинтересованных сторон организации, а также факторов, определяющих характер реального взаимодействия организации с заинтересованными сторонами. В то же

время принципиальная задача разработки типологии заинтересованных сторон, позволяющей эффективно решать задачу их ранжирования, так и остается до конца нерешенной [1].

С позиции автора число взаимосвязей организации с внешней средой должно быть достаточным для нормального ее функционирования. Это объясняется тем, что чрезмерный рост числа заинтересованных сторон усложняет управляемость системы, а их недостаточность снижает качество управления. Следовательно, типология заинтересованных сторон должна, во-первых, преследовать выявление относительной их важности для деятельности организации и, во-вторых, описывать стратегии, которые может применять организация при взаимодействии с ними [3]. В основу авторской классификации заинтересованных сторон заложен системный подход, позволяющий установить приоритет целей деятельности организации с учетом ее социальной ответственности: от создания ресурсов, последующего обеспечения социальных программ до механизма публичного информирования результатов социально-ответственного поведения. Организация вносит свой вклад в общественную жизнь, благодаря своей основной миссии – эффективному и этичному производству товаров и услуг, созданию рабочих мест, обеспечению достойной заработной платы, своевременной ее выплате, а также уплате налогов. Поэтому, на наш взгляд, более целесообразно подразделять заинтересованные стороны на:

- ключевую группу, связанную с созданием ресурсов для осуществления социальной деятельности;

- группу, на которой организация акцентирует свое внимание как социально-ответственного объекта;

- группу, обеспечивающую публичную информацию и общественное признание социально ответственного поведения организации (см. рис. 3).

Задача организации в области указанной стратегии состоит в том, чтобы создать условия взаимовыгодного развития и взаимной зависимости, при которых интересы и цели всех участников из разнонаправленных становятся однонаправленными. Причем и для самой организации интеграция указанных взаимоотношений должна быть выгодной.

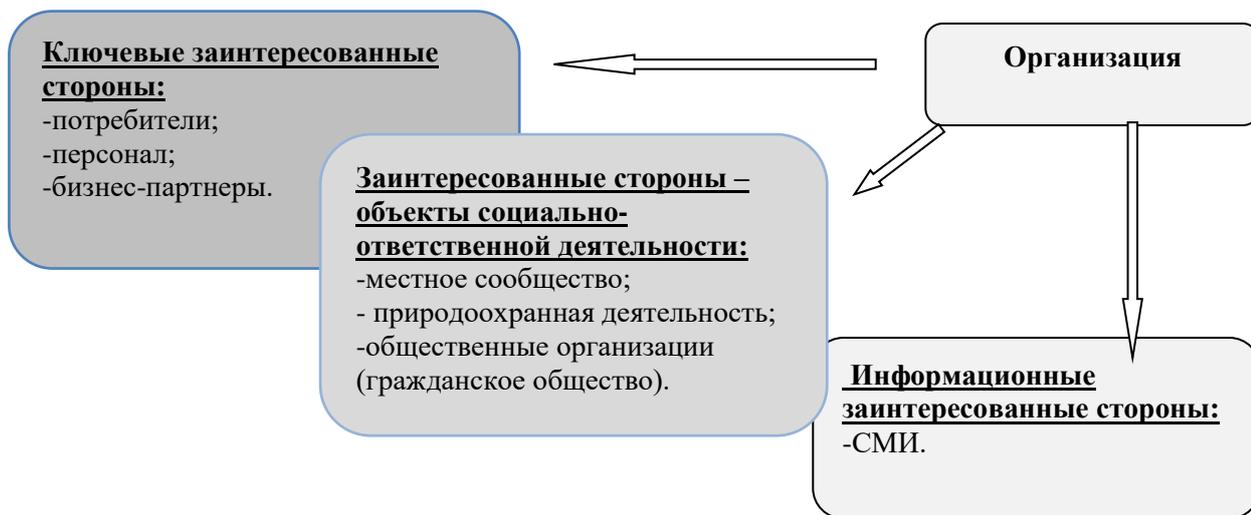


Рис. 3. Классификация заинтересованных сторон современной организации.

Таким образом, в настоящее время происходит переосмысление значения организации и осознание ее многообразной роли в экономике и обществе. В этой связи возникает потребность в теоретической модели организации, обладающей степенью полноты и системности, соответствующей глубинным фактическим сдвигам в экономике. Подход к анализу отношений организации и ее заинтересованных сторон относится к числу дискуссионных со стороны отечественных и зарубежных ученых. Авторская позиция базируется на взаимодействии организации с заинтересованными сторонами и учете в своей деятельности их интересов в качестве условия долговременного успешного развития организации. При последующей реструктуризации организации предполагается использование социальных принципов, определяющих характер реального взаимодействия организации с заинтересованными сторонами.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Благоев Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. – 272 с.
2. Бикеева М. В. Реструктуризация современного бизнеса: стейкхолдерский подход // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 33–39.
3. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / под общ. ред. д.э.н., проф. И. Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М. А. Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2008. – 504 с.
4. Организационное поведение: учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян, Е. А. Белик, Е. В. Крюкова. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

5. Скляр Е. Н., Швыгова К. В. Повышение эффективности управления промышленным предприятием на основе совершенствования механизма социальной реструктуризации // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2008. – № 4(20). – С. 98–103.
6. Clarkson M. A. Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20(1). – pp. 92–117.
7. Fassin Y. The stakeholder model refined // Journal of Business Ethics. – 2009. – Vol. 84(1). – pp. 113-135.
8. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22(4). – pp. 853–886.