

## **Формирование корпоративной социально-экологической ответственности бизнеса на основе анализа заинтересованных сторон**

Сергиенко О.И., Павлова А.С.

Санкт-Петербургский государственный университет  
низкотемпературных и пищевых технологий

*В статье обобщается опыт формирования корпоративной социально-экологической ответственности (КСЭО) на основе анализа заинтересованных сторон. Данный подход позволяет выявить основные проблемы и ключевые задачи развития КСЭО на основе многоцелевой модели и с учетом возможных парадигм развития бизнеса. Обсуждаются тематические стратегии и комплекс мероприятий, направленных на повышение уровня социально-экологической ответственности российского бизнеса путем выявления целей, интересов и проблем развития основных заинтересованных сторон.*

Ключевые слова: корпоративная социально-экологическая ответственность, заинтересованные стороны (стейкхолдеры), анализ, взаимодействие.

Анализ стейкхолдеров имеет большое теоретическое и прикладное значение для формирования КСЭО, поскольку изучение роли, значения, интересов и взаимоотношений между отдельными стейкхолдерами, позволяет сформулировать необходимые задачи для изменения качества экологического управления в компаниях. Дифференциация стейкхолдеров приобретает принципиальное значение и для формирования открытой коммуникативной политики, обеспечивающей доверительные отношения и осознание экологических рисков всеми заинтересованными сторонами.

Современное представление о КСЭО обобщает не только влияние на окружающую среду и устойчивое развитие компаний, но и создание безопасных рабочих мест, обеспечение социальных гарантий и удовлетворенности потребителей, а также соблюдение этических норм и формирование экологически ответственного поведения в рамках всей производственной цепочки с учетом интересов всех заинтересованных сторон. В настоящее время проблема исследования роли и значения стейкхолдеров как метода формирования КСЭО приобретает все большую актуальность в силу целого ряда причин.

Прежде всего, под влиянием императива устойчивого, экологически безопасного развития показатели КСЭО уже стали полноценными критериями оценки результативности деятельности компаний. Примером тому могут служить такие оценки, как Европейский индекс устойчивости

Доу-Джонса, «Принцип Экватора», индекс «Экологического цитирования», семейство индексов FTSE4Good и др. экологические рейтинги, а также данные открытой корпоративной отчетности [см. например, 5, 7, 13]. Высокий уровень социальной и экологической ответственности способствует поддержанию положительной репутации компаний, определяет конкурентные преимущества, а также помогает управлять ключевыми заинтересованными сторонами.

Кроме того, в области экологической политики особенностью нового европейского экологического законодательства является необходимость распределения экологической ответственности между хозяйствующими субъектами, прекращение переноса экологических проблем с одних участков производственной цепочки на другие. Одним из базовых принципов так называемой Интегрированной продуктовой политики ЕС является вовлечение заинтересованных сторон, включая дизайнеров продукции, ее производителей, маркетологов, занимающихся продвижением продукции на рынок, организаций оптовой и розничной торговли, потребителей и др. к управлению экологической безопасностью продукции в рамках всего ее жизненного цикла [14]. Ярким примером такого подхода является эколого-правовое регулирование обращения с отходами в рамках принятой недавно в ЕС концепции расширенной ответственности производителя.

Многообразие существующих подходов к оценке КСЭО привело к тому, что Международная организация по стандартизации начала разработку серии международных стандартов ISO 26000. Так, в Руководстве по социальной ответственности ISO-DIS-26000 [15] особое внимание уделяется вопросам планирования развития социально-экологической ответственности, подчеркивается необходимость идентификации заинтересованных сторон и определения условий взаимодействия с ними. Руководство рекомендует организациям дифференцировать своих стейкхолдеров и определить тех, кто непосредственно заинтересован в выявлении и предотвращении основных проблем, а также в определении ожиданий местных сообществ и планировании социально-экологической деятельности.

Обобщая основные особенности современного этапа развития теории стейкхолдеров в работах российских и зарубежных исследователей, можно выделить следующие основные причины необходимости более глубокой дифференциации заинтересованных сторон с учетом потенциала влияния, готовности к взаимодействию и возможности формирования КСЭО в российских условиях [см. 3,4,11]. Во-первых, уже на ранних стадиях при планировании социально-экологической деятельности учет мнений наиболее влиятельных заинтересованных сторон увеличит вероятность получения их поддержки, что может также повысить эффективность этой деятельности; во-вторых, поддержка со стороны влиятельных заинтересованных сторон способствует формированию устойчивого развития бизнеса и адекватного отношения к компании; в-третьих, взаимосвязь с заинтересованными сторонами позволит сформировать положительный имидж компании, а также

будет способствовать выявлению и предотвращению экологических проблем особенно на ранних стадиях развития бизнеса.

Для выявления ключевых заинтересованных сторон, определения целей, задач и мероприятий для повышения уровня социально - экологической ответственности российских компаний авторами была использована методика обратного прогнозирования [8]. Не ставя перед собой задачу детального описания данной методики, приведем краткий перечень основных групп заинтересованных сторон в отношении развития бизнеса в российских условиях. Заметим, что он не отличается от набора стейкхолдеров, характерного для западных компаний (табл. 1).

Таблица 1. Основные заинтересованные стороны в развитии социально-экологической ответственности бизнеса

<b>Государство</b>	<b>Общество</b>	<b>Бизнес</b>
Правительство	Местные сообщества	Акционеры
Муниципальные органы	Сотрудники компании	Кредиторы
	Наука	Поставщики
	НГО	Конкуренты
	Потребители	Бизнес сообщество
	СМИ	

Поскольку разные представители заинтересованных групп могут отличаться уровнем экологического сознания и оценки важности экологических проблем целесообразно идентифицировать их интересы и цели в отношении развития разных аспектов социально-экологической ответственности организации. Представляется целесообразным также установить основные проблемы, которые препятствуют достижению идентифицированных целей стейкхолдеров, и, следовательно, и развитию КСЭО (см. табл. 2). В дальнейшем такой подход позволит рассмотреть широкий спектр инструментов для управления формированием КСЭО – от государственного регулирования и создания рыночных структур до рекомендаций на уровне фирмы.

Таблица 2. Основные стейкхолдеры, их интересы и проблемы развития КСЭО в РФ

<b>Стейкхолдеры</b>	<b>Интересы, цели</b>	<b>Основные проблемы развития КСЭО</b>
Бизнес	Долгосрочное устойчивое развитие, получение прибыли, оптимизация расходов	Отсутствие стимулирования развития КСЭО Чрезмерное налоговое бремя Коррупционность бизнеса

Продолжение табл. 2

Стейкхолдеры	Интересы, цели	Основные проблемы развития КСЭО
Правительство	Устойчивое социальное, экологическое и экономическое развитие общества	Высокий уровень бедности в стране Недостаточная компетентность представителей власти в области КСЭО Отсутствие четких механизмов взаимодействия власти, бизнеса и общества
Местные сообщества	Защита прав человека, право на здоровую среду обитания	Высокие социальные ожидания при низкой социальной активности населения Недостаток экологического воспитания
Акционеры	Увеличение капитала	Отсутствие долгосрочного планирования Низкая осведомленность о преимуществах КСЭО Отсутствие готовности вкладывать средства в социальные и экологические проекты
Потребители	Приобретение качественных товаров и услуг	Низкая осведомленность об уровне КСЭО Низкая готовность платить за экомаркированную или органическую продукцию
СМИ	Информирование общественности о реальной ситуации в области КСЭО	Отсутствие прозрачности бизнеса Отсутствие «зеленого» PR Неадекватное отношение прессы к усилиям экологически ориентированных компаний
Сотрудники компании	Высокая заработная плата, комфортные условия труда, социальная защищенность	Высокая приверженность сотрудников компании из-за удовлетворения социальных потребностей (дет.сады, лагеря, поликлиники) при низкой заработной плате
Поставщики/ Подрядчики	Получение прибыли	Отсутствие конкуренции
Кредиторы/ Инвесторы	Получение прибыли за счет инвестирования устойчиво развивающегося бизнеса	Низкая инвестиционная привлекательность экологических и социальных проектов Преимущественное привлечение иностранных инвестиций в иностранные компании Короткий горизонт планирования
НГО	Решение социальных задач	Отсутствие четкого механизма взаимодействия власти – бизнеса – НГО
Наука	Сбор научных фактов, анализ, синтез новых научных знаний, моделирование и прогнозирование	Отсутствие единых научных принципов социально-экологической ответственности бизнеса Отсутствие четких критериев оценки социально-экологического поведения компаний Отсутствие опыта научной оценки развития КСЭО, что исключает прикладной характер теории КСЭО
Конкуренты	Завоевание лидирующего положения на рынке	Отсутствие конкуренции.

Различие влияния групп стейкхолдеров на формирование социальной и экологической ответственности рассмотрим с учетом возможного взаимодействия организации с заинтересованными сторонами с точки зрения формирования определенной стратегии фирмы. В зависимости от степени заинтересованности и уровня влияния на социально-экологическую деятельность организаций выделим четыре возможных стратегии управления соответствующими стейкхолдерами. Положение каждой группы заинтересованных сторон в определенной области на рис.2 позволяет определить, какой стиль управления в наибольшей степени способствует удовлетворению интересов группы:

1. Стейкхолдеры с высоким влиянием и заинтересованные в развитии бизнеса: таких стейкхолдеров необходимо привлечь к работе целиком и полностью и приложить максимум усилий для их удовлетворения.
2. Стейкхолдеры с высоким влиянием, но менее заинтересованные: необходимо в достаточной мере сотрудничать с данными заинтересованными сторонами, и обеспечить их удовлетворенность результатами, но не стоит их при этом слишком утомлять.
3. Стейкхолдеры с меньшим влиянием, и менее заинтересованные: за ними необходимо наблюдать, следить за их поведением, но при этом не следует им надоедать.
4. Стейкхолдеры с меньшим влиянием, но заинтересованные: необходимо соответствующим образом регулярно их информировать, и взаимодействовать так, чтобы исключить возможность возникновения серьезных неприятностей. Эти стейкхолдеры часто могут оказаться очень полезными при разработке стратегий развития социально-экологической деятельности [9, 16].

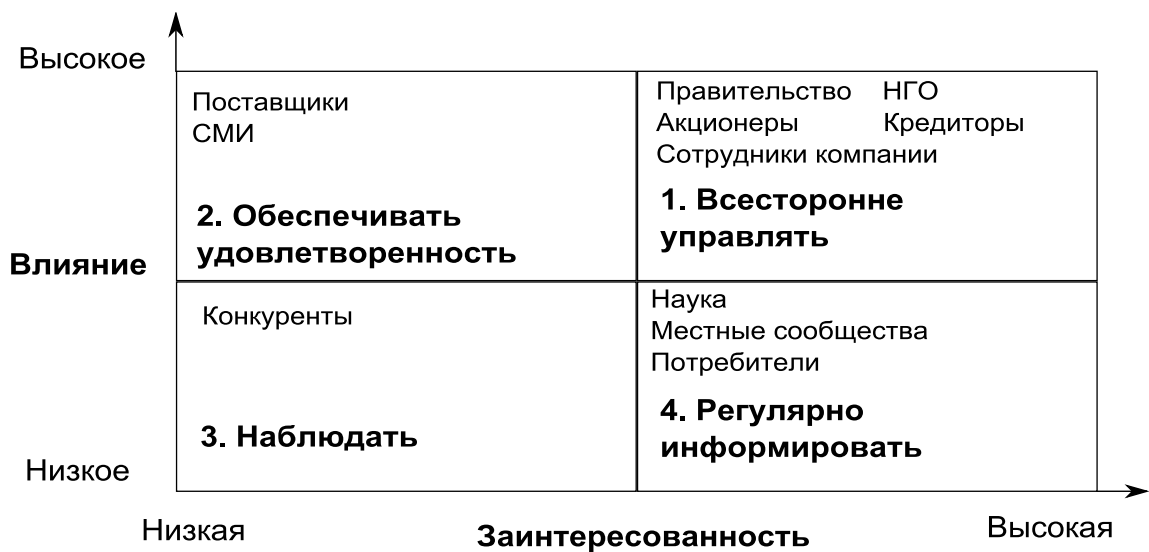


Рис. 2. Взаимосвязи между заинтересованными сторонами и формирование экологического управления

Организация, заинтересованная в развитии своей социально-экологической ответственности, должна выстроить четкий механизм взаимодействия с заинтересованными сторонами или их альянсами во всей цепочке создания своей продукции. Представляет интерес выполнение сравнительного анализа четырех возможных тематических стратегий или парадигм развития КСЭО в российских условиях: 1) обеспечение удовлетворенности потребителей; 2) устойчивое развитие компании; 3) рациональное использование природных ресурсов и 4) развитие социальной ответственности. В рамках каждой тематической стратегии рассматриваются действия и мероприятия, в которых заинтересованы те или иные группы стейкхолдеров и которые, с нашей точки зрения, организациям следует предпринять для повышения качества управления (см. табл.3).

Таблица 3. Основные стратегии и задачи формирования КСЭО российского бизнеса

Стратегия	Основные стейкхолдеры	Основные задачи в области качества управления
1. Обеспечение удовлетворенности потребителей	Поставщики	Управление поставщиками Внедрение риск менеджмента Внедрение интегрированной системы менеджмента
	СМИ	Повышение прозрачности компании Непрерывный мониторинг деятельности компании
	Потребители	Предоставление качественной, безопасной продукции / услуги
2. Устойчивое развитие компании	Акционеры	Внедрение интегрированной системы менеджмента Выбор курса на устойчивое развитие компании
	Потребители	Ориентация бизнеса на долгосрочное развитие на рынке
	СМИ	Повышение степени прозрачности компании по экономическим показателям
	Сотрудники компании	Предоставление рабочих мест
	Поставщики	Развитие долгосрочных, устойчивых отношений
	Кредиторы	Внедрение риск – менеджмента Выработка долгосрочной стратегии развития
	Наука	Изучение, исследования, мониторинг процессов развития бизнеса Обучение новым подходам, методикам управления
	Правительство	Определение социально-экологических функций государства, которые может взять на себя компания Развитие взаимовыгодных отношений
	Конкуренты	Непрерывный мониторинг и отслеживание доли рынка конкурента

Продолжение табл. 3

Стратегия	Основные стейкхолдеры	Основные задачи в области качества управления
3. Рациональное использование природных ресурсов	Правительство	Соблюдение российского и международного законодательства в области охраны окружающей среды Рациональное использование природных ресурсов
	Местные сообщества	Минимизация воздействия на окружающую среду путем предотвращения загрязнения
	НГО	Формирование экологически ответственного поведения у сотрудников компании и у местных сообществ
	Наука	Внедрение и распространение новых природоохранных технологий Определение критериев для оценки экологической ответственности компании
	Акционеры	Разработка экологических показателей деятельности компании
	Кредиторы	Управление значимыми экологическими аспектами
	Потребители	Повышение степени прозрачности компании в экологической сфере
4. Социальная ответственность	Сотрудники компании	Предоставление безопасных, высокооплачиваемых рабочих мест
	Акционеры	Разработка социальных показателей деятельности компании
	Кредиторы	Соблюдение требований по защите прав человека, признание их важности и всеобщности
	Правительство	Соблюдение российского и международного законодательства по охране труда
	НГО	Этическое поведение компании Анализ и управление социальными проблемами местности, где работает компания
	Наука	Определение критериев для оценки социального поведения бизнеса
	СМИ	Повышение степени прозрачности в социальной сфере
	Местные сообщества	Активное участие в жизни местного сообщества в рамках стратегического плана развития компании.

В заключении отметим, что анализ заинтересованных сторон и их интересов - это непрерывно развивающийся процесс, направленный на определение результативности деятельности организации, на формулирование дальнейших стратегий развития, на формирование партнерства со стейкхолдерами для достижения взаимовыгодных целей. Он позволяет выявить комплексный характер проблемы, и способствует формированию многоцелевой стратегии развития КСЭО. Представляет интерес его дальнейшая детализация и разработка практических рекомендаций для формирования КСЭО.

## Список литературы:

1. Аверин А.Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. — М.: Альфа Пресс, 2008. — 96 с.
2. Ансофф А. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер, 1999.— 416 с.
3. Валитов Ш.М., Мальгин В.А. Взаимодействие власти и бизнеса: сущность, новые формы и тенденции, социальная ответственность. — М.: Экономика, 2009. — 207 с.
4. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: стратегический подход.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 237 с.
5. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность.— М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. — 216 с.
6. Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества. // Сборник материалов по результатам исследования взаимоотношения корпораций и местных властей, а также системы межбюджетных отношений в РФ. — М.: Аналитический центр «Эксперт», октябрь 2003. — 154 с.
7. Беляева И.Ю., Эскиндарова М.А. (ред.) Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект. Монография — М.: КНОРУС, 2008. — 504 с.
8. Янсен Л., Сергиенко О.И. От видения к действию. Задача перехода к устойчивому развитию. Материалы семинара. — СПб: СПбГУНиПТ, 2006. — 32 с.
9. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса, - М.: Дело, 2004. — 400 с.
10. Лапина Н.Ю. (ред.) Социальная политика бизнеса в российских регионах: Сб. научн тр. РАН. ИНИОН.— М.: Центр науч.-информ. исслед. глобал. и регион. пробл., 2005 — 212 с.
11. Туркин С. Как выгодно быть добрым: Сделайте свой бизнес социально ответственным. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 381 с.
12. Шохин, А. Н., Королев Е.А. Взаимодействие бизнеса и власти в Европейском Союзе — М.: ГГУ ВШЭ, 2008. — 158 с.
13. Экологическая ответственность бизнеса. Международный опыт и российские реалии. — М.: Рейтинговое агентство «Эксперт РА», 2006. 34с.
14. «On the State of Implementation of Integrated Product Policy». Commission Staff Working Document accompanying the Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European and Social Committee and the Committee of the regions. Brussels, COM (2009) 693 final.
15. Сайт Международной Организации по Стандартизации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.iso.org> , свободный. — Загл. с экрана.
16. Сайт практики управления проектами [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.pmp.ru>, свободный. — Загл. с экрана.



УДК 334.021

## **Formation of corporate social environmental responsibility of business on the basis of stakeholder analysis**

O. Sergienko, A. Pavlova

Saint-Petersburg State University of Refrigeration  
and Food Engineering

*The paper summarized the experience in the formation of corporate social environmental responsibility (CSER) based on stakeholder analysis. This approach allows identifying the main problems and key objectives of CSER, based on multi-purpose model and taking into account possible paradigms of business development. Thematic strategies and a set of measures aimed at improving social environmental responsibility of Russian business by identifying goals, interests and concerns of key stakeholders are discussed.*

Key words: corporate social environmental responsibility, stakeholders, analysis, interaction