

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-3>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf>

Статья опубликована 09.06.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Зильберштейн О.Б., Невструев К.В., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УКД 65.011.14

Зильберштейн Олег Барухович

НОУ «Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС», Россия, Москва¹
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: obz81@yandex.ru

Невструев Константин Витальевич

НОУ «Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС», Россия, Москва
Аспирант кафедры «Менеджмента»
E-mail: knevstruev@mail.ru

Семенюк Дарья Дмитриевна

НОУ «Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС», Россия, Москва
Аспирантка кафедры «Менеджмента»
E-mail: sesilia17@bk.ru

Шкляр Татьяна Львовна

НОУ «Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС», Россия, Москва
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: tlb@mail.ru

Юрковский Александр Владимирович

НОУ «Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС», Россия, Москва
Аспирант кафедры «Менеджмента»
E-mail: yurkovskyav@mail.ru

Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий

Аннотация. В первой части статьи рассматриваются теоретико-методические вопросы и практика взаимодействия бизнеса и стейкхолдеров в условиях развития корпоративной социальной ответственности. В статье представлены теория стейкхолдеров Фримена и авторская систематизация групп и состава стейкхолдеров. Стейкхолдеры разделены на внутренних, то есть, тех, которые напрямую влияют на стратегическую и оперативную деятельность, и внешних, то есть, тех, которые косвенно влияют на оперативную деятельность и напрямую определяют стратегию бизнеса. Кроме того, подробно описана авторская трактовка модели Митчелла-Агле-Вуда. Во второй части статьи представлены результаты исследования влияния стейкхолдеров на российские производственные предприятия среднего бизнеса, а также сравнение российских результатов с результатами

¹ 109147, Москва, ул. Марксистская, дом 34, корп. 7

опроса в странах Восточной и Центральной Европы. В частности, была проведена оценка власти, легитимности и актуальности внутренних и внешних стейкхолдеров. Кроме того, определены инструменты контроллинга социальных проектов бизнеса, применяемые российскими предприятиями. Так же, выявлены значимые цели бизнеса в рамках корпоративной социальной ответственности, среди которых выделены следующие: благополучие сообщества; защита окружающей среды; совершенствование технологических процессов; поддержание достойного уровня заработной платы сотрудников; развитие персонала; удовлетворенности сотрудников; снижение расходов бизнеса; рост продаж; удовлетворенность потребителей.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность; теория стейкхолдеров; модели Митчелла-Агле-Вуда; систематизация групп и состава стейкхолдеров; власть; легитимность и актуальность стейкхолдеров; инструменты контроллинга социальных проектов бизнеса

Теория заинтересованных сторон (stakeholder theory) впервые была подробно описана в работе Эдварда Р. Фримена [3]. Теория заинтересованных сторон, или управление заинтересованными группами, или подход к стратегическому управлению на основе учета интересов стейкхолдеров, предполагает, что менеджеры должны определить и реализовать те процессы и те группы, которые заинтересованы в данном бизнесе. Центральной задачей в этом процессе заключается в управлении и интеграции отношений и интересов акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, местных сообществ и других групп таким образом, что бы обеспечить долгосрочный рост бизнеса. Теория заинтересованных сторон предполагает активное управление бизнес-средой, отношениями внутри и вовне организации, и продвижения общих интересов. Петров М.А. приводит следующее определение понятию «стейкхолдер», относительно теории Фримена. Стейкхолдер (заинтересованная группа) – это некоторая общность или индивид, которые способны целенаправленно оказывать воздействие на результаты деятельности предприятия, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, либо сами подвергаются воздействию со стороны фирмы [18].

В практическом руководстве по организации взаимодействия со стейкхолдерами² приводится пример развернутой карты стейкхолдеров (табл. 1), также для целей систематизации стейкхолдеров применяется модель Митчелла-Агле-Вуда, строится матрица «Влияние-Значимость». Данные методические инструменты позволяют нам четко сформулировать и реализовать управленческое решение в области социальных проектов бизнеса.

² От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами (ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО). www.StakeholderResearch.com.

Таблица 1

Группы стейкхолдеров³

Стейкхолдеры	Состав стейкхолдеров
Сотрудники	Совет директоров и топ-менеджмент Менеджмент Сотрудники Профсоюзы Сотрудники-новички Потенциальные сотрудники Служащие, которые покинули компанию
Инвесторы	Институциональные инвесторы Пенсионные фонды Банки Менеджеры и аналитики фондов Рейтинговые агентства И др.
Клиенты	Конечные потребители Посредники Лица, оказывающие влияние при выборе товара
Поставщики	Поставщики материалов и сырья Субподрядчики Консультанты по НИОКР Аутсорсинг Провайдеры услуг и продуктов, относящихся к инфраструктуре
Конкуренты	Прямые конкуренты Товары заменители
Правительство и регулирующие органы	Профильные министерства, ведомства, комитеты и др.
Деловые партнеры	Лицензиаты Партнеры по НИОКР Университеты И др.
Местные сообщества	Соседи Местные власти Благотворительные и волонтерские организации
Университеты и научное сообщество	Исследовательские центры Научные и педагогические работники Студенты
СМИ	Радио ТВ Печатные издания Интернет

³ Таблица составлена по материалам: AccountAbility www.accountability.org.uk, Программа ООН по охране окружающей среды www.uneptie.org, Stakeholder Research Associates Canada Inc. www.StakeholderResearch.com.

Стейкхолдеры	Состав стейкхолдеров
Неправительственные организации и группы давления	Организации по защите прав человека Организации по защите животных Организации по охране окружающей среды И др.

Представленные в таблице 1 группы стейкхолдеров можно условно разделить на внутренних и внешних. К внутренним стейкхолдерам, по мнению авторов, следует относить тех, которые напрямую влияют на стратегическую и операционную деятельность компании, на сроки и качество производства товаров или оказания услуг. К этой категории следует относить:

- группа «Сотрудники»: члены совета директоров; топ-менеджмент; менеджеры; сотрудники; служащие, которые покинули компанию;
- группа «Инвесторы»: владельцы долей в бизнесе;
- группа «Поставщики»: субподрядчики; консультанты; аутсорсинг;
- группа «Деловые партнеры»: партнеры по НИОКР;
- группа «Университеты и научное сообщество»: научные работники, аспиранты и студенты, проходящие практику и стажирующиеся в компании.

Внешние стейкхолдеры косвенно могут воздействовать на операционную деятельность компании, на сроки и качество производства товаров или оказания услуг, но напрямую влияют на стратегию компании. К этой категории следует относить:

- группа «Сотрудники»: потенциальные сотрудники;
- группа «Инвесторы»: кредитные организации; менеджеры и аналитики инвестиционных фондов; рейтинговые агентства;
- группа «Клиенты»: конечные потребители; посредники; лица оказывающие влияние при выборе товара;
- группа «Поставщики»: поставщики материалов и сырья; провайдеры услуг и продуктов, относящихся к инфраструктуре;
- группа «Конкуренты»: прямые конкуренты; производители товаров заменителей;
- группа «Правительство и регулирующие органы»: профильные министерства, ведомства, комитеты и др.;
- группа «Деловые партнеры»: лицензиаты; университеты и др.;
- группа «Местные сообщества»: соседи; местные власти; благотворительные и волонтерские организации;
- группа «Университеты и научное сообщество»: исследовательские центры; научные и педагогические работники;
- группа «СМИ»: радио; ТВ; печатные издания; интернет;
- группа «Неправительственные организации и группы давления»: организации по защите прав человека; организации по защите животных; организации по охране окружающей среды и др.

Выявив стейкхолдеров, необходимо определить степень их влияния на бизнес и степень их зависимости от результатов деятельности бизнеса.⁴ Наиболее удобным методом оценки степени влияния и степени зависимости является, в данной ситуации, является экспертная оценка или оценка методом «Дельфи». Полученные результаты наносятся на лепестковую диаграмму. Таким образом, полученный график «Влияние-Зависимость» является информационно-аналитическим инструментом поддержки принятия управленческих решений в области социальных проектов бизнеса.

Другим инструментом оценки взаимовлияния и зависимости бизнеса и стейкхолдеров является Модель Митчелла-Агле-Вуда⁵, разработанная в Высшей школе бизнеса им. Каца Университета Питтсбурга, в которой отражены классификация и направления оценки стейкхолдеров. В соответствии с данной моделью могут в разной степени обладать тремя следующими атрибутами: власть (power), легитимность (legitimacy), актуальность или срочность (urgency).

Атрибут «власть» авторы модели трактуют, как способность стейкхолдера получить желаемый результат от бизнеса, используя ресурс принуждения, финансовые ресурсы и символические (эмоциональные) ресурсы. То есть, стейкхолдер обладает атрибутом «власть» в той мере, в которой он способен применить силу, финансы и эмоции во взаимодействии с бизнесом.

Атрибут «легитимность» в данной модели трактуется ее авторами достаточно широко. Поэтому, на наш взгляд, под легитимностью следует понимать степень соответствия юридическим нормам и нормам морали, принятым в конкретном обществе, интересов стейкхолдера в отношении бизнеса.

Атрибут «актуальность» позволяет придать динамику данной модели. Данный атрибут характеризует отношения между бизнесом и стейкхолдерами с точки зрения их безотлагательности. То есть, как срочно требуют удовлетворения интересы конкретного стейкхолдера.

Графически модель Митчелла-Агле-Вуда можно представить следующим образом (рис. 1 [6]).

⁴ См.: Карта стейкхолдеров. <http://www.okbm.nnov.ru/reports/2011/ru/razdel-5-rezultativnost-v-kontekste-ustojchivogo-razvitiya/5-3-karta-steykholderov-zainteresovannykh-storon>.

⁵ См.: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood // The Academy of Management Review.

Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886 http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents; Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2 (№16). С. 53; БЕЛЯКОВА Е. В., САМАРЦЕВА А. В. РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В ФОРМИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ // Вестник СибГАУ. 2013. №2 (48). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury> (дата обращения: 27.06.2015). Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury#ixzz3eDFOs3UX>.

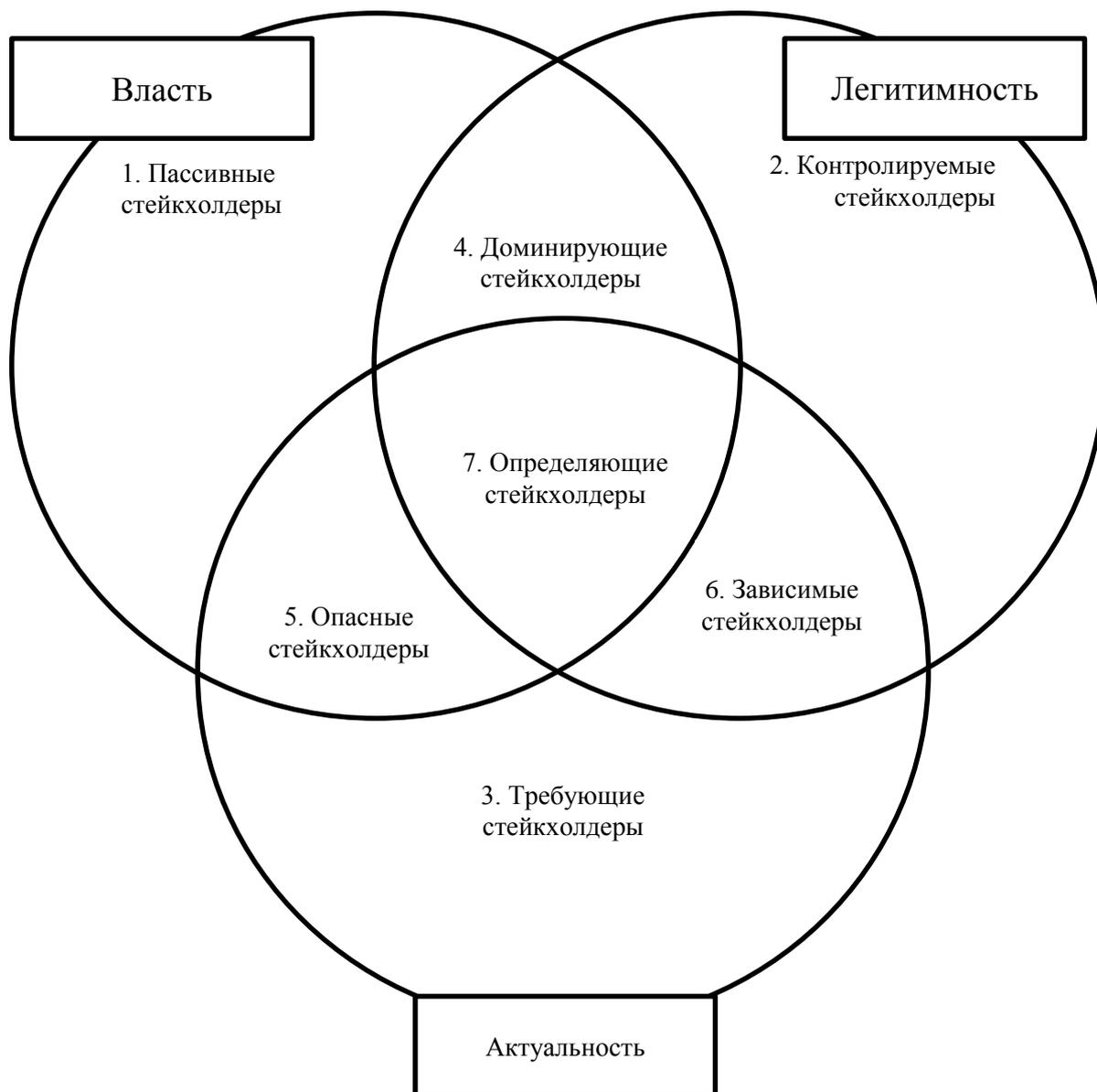


Рисунок 1. Модель Митчелла-Агле-Вуда: определение значимости стейкхолдеров

Данная модель позволяет классифицировать стейкхолдеров, определив наличие у них соответствующих атрибутов. То есть позволяет принимать управленческие решения относительно взаимодействия бизнеса и стейкхолдеров.

Данная модель была апробирована авторами на примере 19 российских компаний среднего бизнеса производственной сферы (ЗАО «ГРАНП полиграф», ООО «Жаворонок XXI век», ООО «Бетта», ООО «Жемчужина», ООО «ПромХолдинг», ЗАО «Медиадоктор», ООО «Группа консалтинг», ЗАО «Попечение», ООО «Торг-Сервис», ООО «Эдельвейс», ООО «Бранд», ООО «ТрейдКом» и другие). В опросе приняли участие менеджеры и специалисты, выполняющих контроллинговые функции, в количестве 127 человек. В качестве основы методологии проведения данного опроса были использованы работы следующих авторов. Леа Роосталу и Сирет Пихельгас «Управление и корпоративная социальная ответственность» [4]. Этими авторами был обобщены результаты исследований в Эстонии и Германии по воздействию различных факторов на функции контроллеров. Александра Рауш, Нидзара Османаджич Беденик, Ирен Фафалиоу, Давор Лабас, Малгожата Порада-Рочон «Контроллинг и устойчивость: эмпирические данные из Европы» [2]. В этой статье анализируется уровень

развития современной практики контроллинга и устойчивого развития в четырех европейских странах: Австрия, Хорватия, Греция и Польша. В статье сделана попытка рассмотреть различия и охватить ключевые факторы и недостатки опыта контроллинга корпоративной социальной ответственности (КСО).

Итак, компании во всех четырех странах склонны приписывать большое влияние владельцам, клиентам, поставщикам и сотрудникам. В то время как владельцы одинаково важны во всех четырех странах, австрийские компании в отличие от хорватских, греческих и польских оценивают влияние сотрудников, клиентов и поставщиков ниже, чем влияние законодательства, госорганов и общества. Хорватский, греческий и польский бизнес, напротив, фокусируется больше на сотрудниках, чем на обществе, госорганах и законодательстве. Профсоюзы и международные соглашения в области устойчивого развития являются более важными для хорватских компаний, чем для компаний остальных стран.

Проведем оценку стейкхолдеров отечественных производственных компаний по модели Митчелла-Агле-Вуда, которая подробно рассмотрена в предыдущей главе.

Во-первых, оценим внутренних стейкхолдеров. На рисунке 2 показана оценка власти внутренних стейкхолдеров.

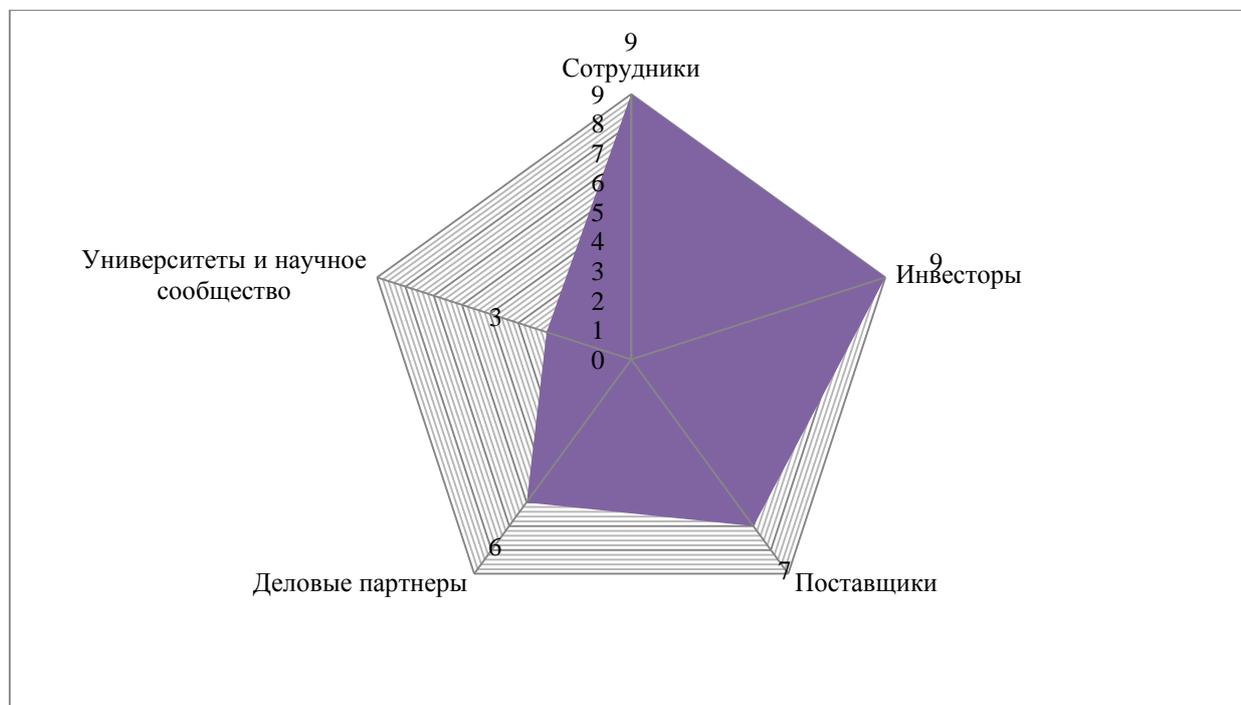


Рисунок 2. Оценка власти внутренних стейкхолдеров

Экспертные оценки показали, что наибольшей властью среди внутренних стейкхолдеров обладают «сотрудники» и «инвесторы», следующие по уровню власти – «поставщики», за ними «деловые партнеры», наименьшей властью обладают «университеты и научное сообщество».

Оценка легитимности стейкхолдеров представлена на рисунке 3.

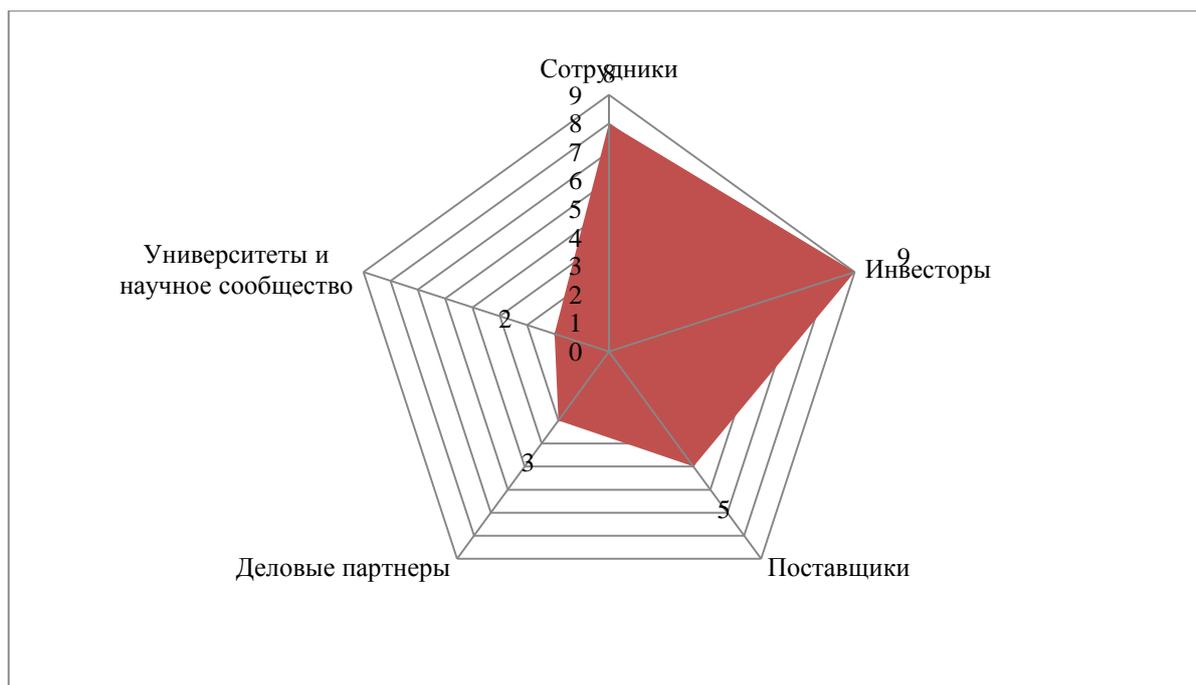


Рисунок 3. Оценка легитимности внутренних стейкхолдеров

Как видно из рисунка наибольшей легитимностью, по оценкам экспертов, обладают «инвесторы», на втором месте по степени легитимности – «сотрудники», затем – «поставщики», далее – «деловые партнеры», и на последнем месте – «университеты и научное сообщество».

На рисунке 4 представлена актуальность стейкхолдеров.

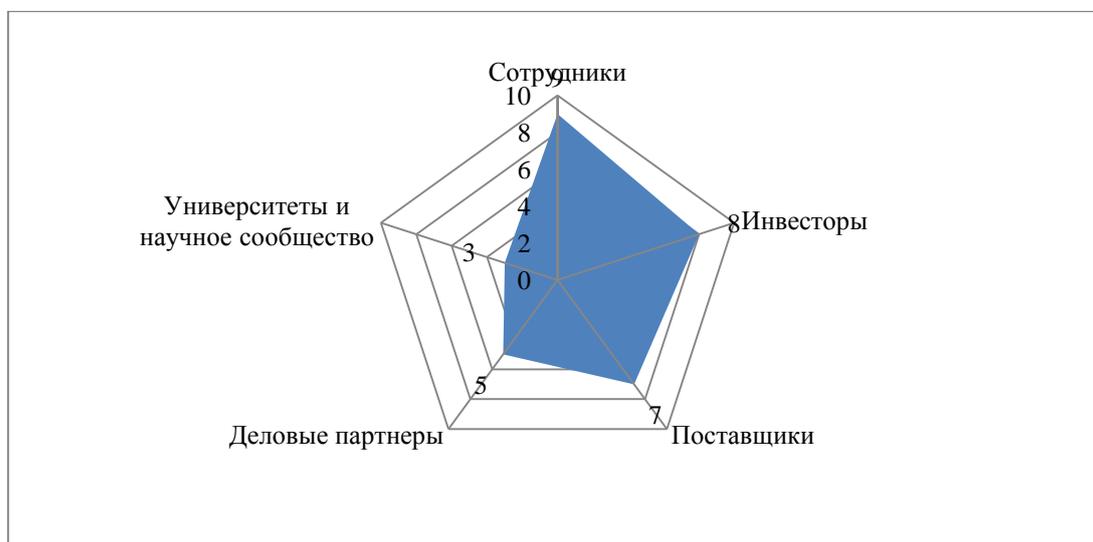


Рисунок 4. Оценка актуальности внутренних стейкхолдеров

В данном случае представлена аналогичная предыдущим факторам модели картина. Наибольшей актуальностью среди внутренних стейкхолдеров обладают «сотрудники» и «инвесторы», следующие по уровню актуальности – «поставщики», за ними «деловые партнеры», наименьшей властью обладают «университеты и научное сообщество».

Таким образом, к группе «определяющих стейкхолдеров» отнесем «сотрудников» и инвесторов; «поставщики» отнесены к группе «опасные стейкхолдеры», так как, их

легитимность находится на среднем уровне; «деловые партнеры» и «университеты» отнесены к группе «зависимые стейкхолдеры».

Во-вторых, проведем оценку внешних стейкхолдеров. На рисунке 5 представлены результаты экспертной оценки власти внешних стейкхолдеров.

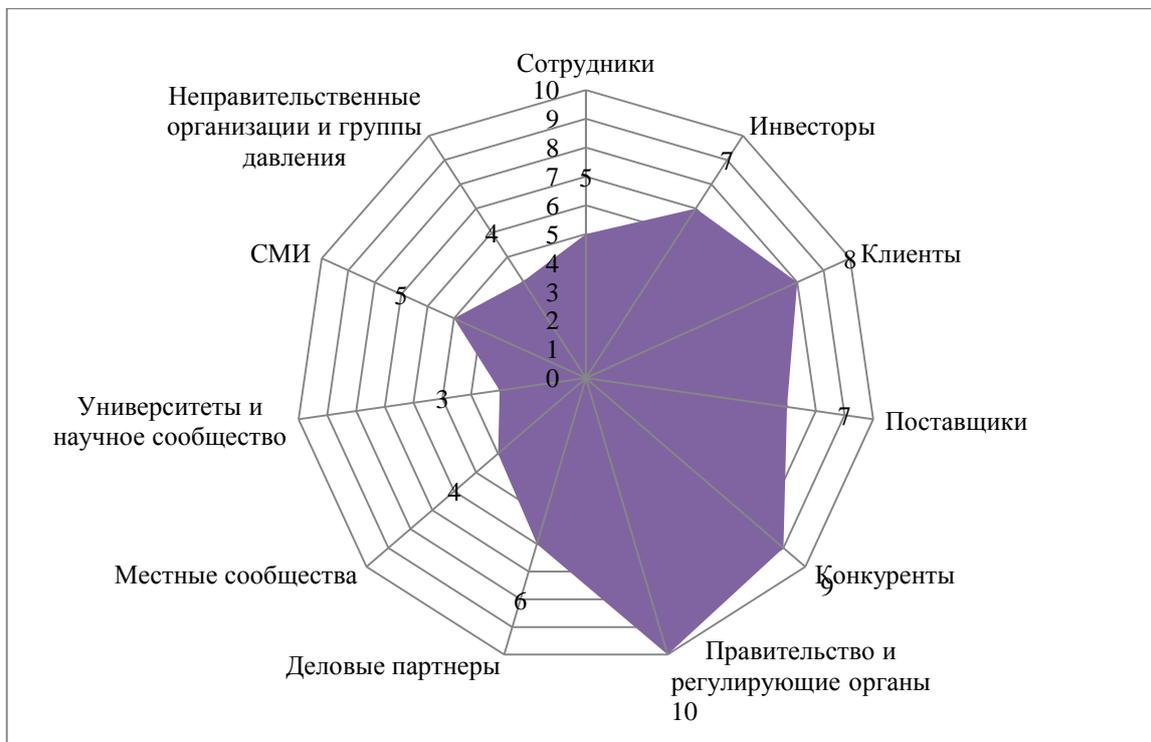


Рисунок 5. Оценка власти внешних стейкхолдеров

Наибольшей властью обладают «правительство и регулирующие органы», следующие по уровню власти – «конкуренты», на третьем месте – «клиенты», затем – «поставщики» и «инвесторы», далее следуют «деловые партнеры», за ними – «сотрудник» и «СМИ», на предпоследнем месте – «местные сообщества», замыкают список «университеты и научное сообщество» (рис. 6).

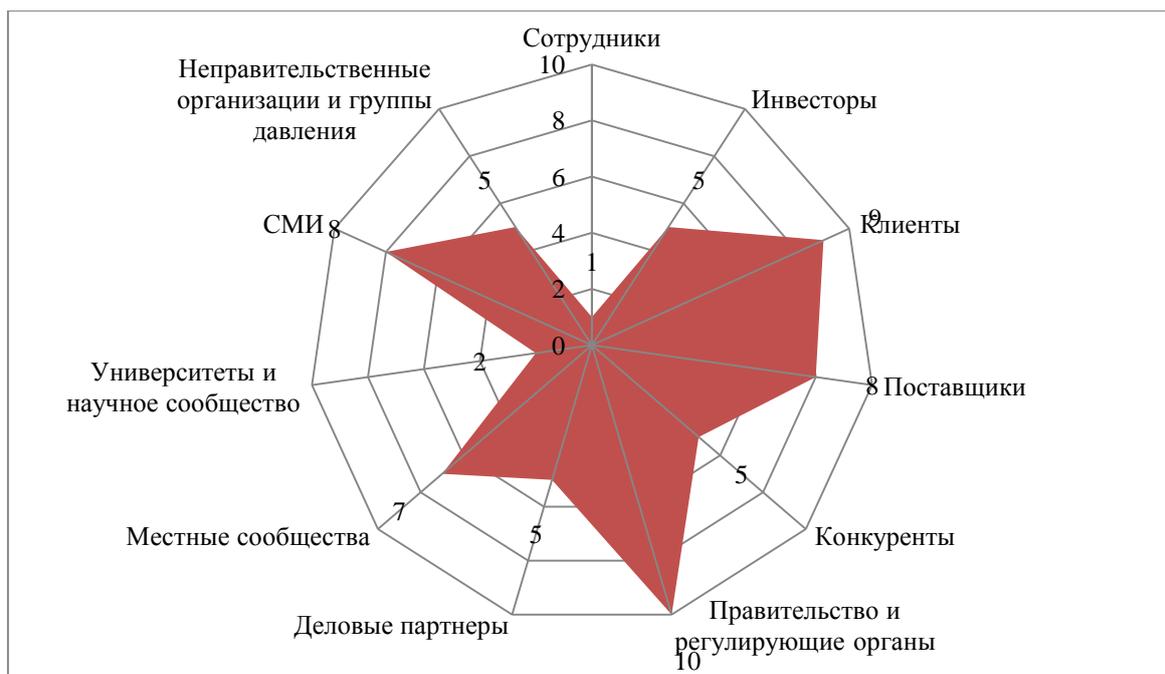


Рисунок 6. Оценка легитимности внешних стейкхолдеров

Наибольшей степенью легитимности обладают «правительство и регулирующие органы», следующие по степени легитимности – «клиенты», на третьем месте – «поставщики» и «СМИ», затем – «местные сообщества», далее следуют «деловые партнеры», «инвесторы», «конкуренты», «неправительственные организации» за ними – «университеты и научное сообщество», и, замыкают список «сотрудник».

На следующем рисунке показана экспертная оценка актуальности внешних стейкхолдеров (рис. 7).

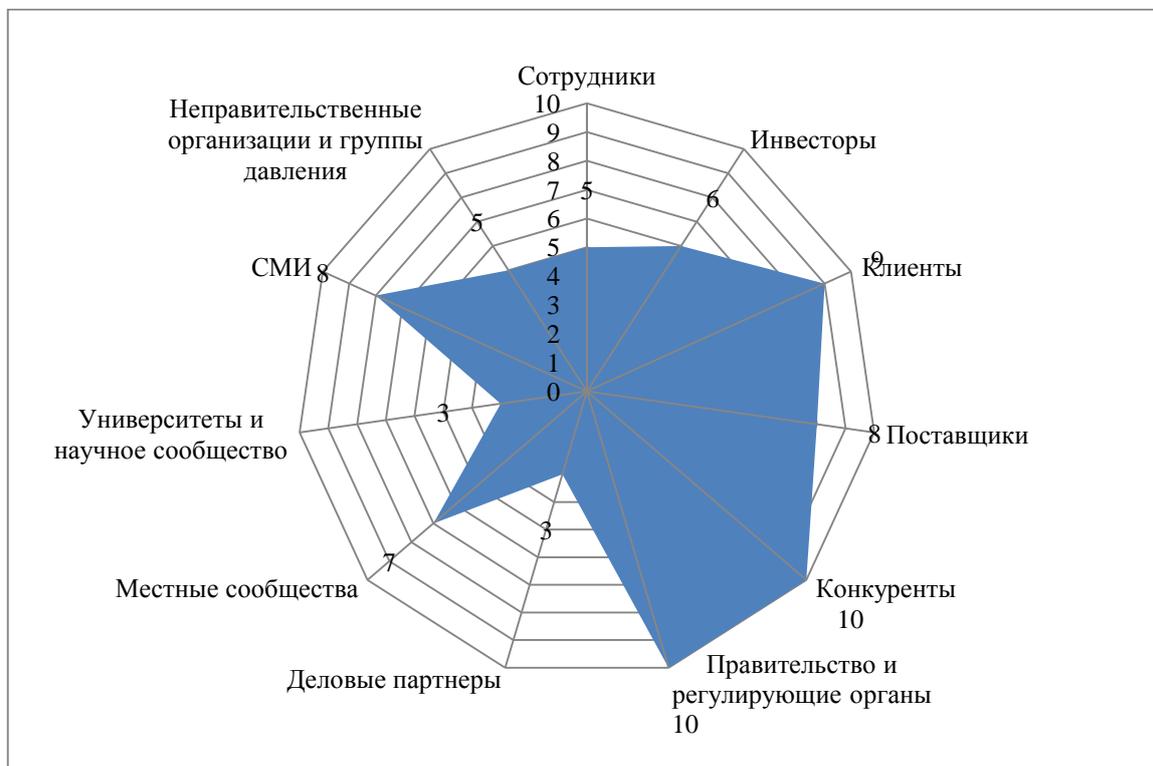


Рисунок 7. Оценка актуальности внешних стейкхолдеров

Из рисунка 7 видно, что наибольшей степенью актуальности обладают «правительство и регулирующие органы» и «конкуренты», следующие по степени актуальности – «клиенты», за ними следуют «поставщики» и «СМИ», далее – «местные сообщества», далее – «инвесторы», затем – «Неправительственные организации и группы давления», «сотрудники», завершают список «деловые партнеры» и «Университеты и научное сообщество».

Таким образом, к группе «определяющие стейкхолдеры» отнесем следующих стейкхолдеров: «правительство и регулирующие органы», «клиентов», «поставщиков», «конкурентов». В группу «доминирующие стейкхолдеры» попадают «деловые партнеры». К группе «опасные стейкхолдеры» отнесем «сотрудников» и «инвесторов». По формальным признакам – наличие атрибутов актуальности и власти в эту же группу попадают и «университеты», однако выраженность этих атрибутов у них низка. К «зависимым стейкхолдерам» отнесем: «СМИ», «местные сообщества» и «неправительственные организации и группы давления».

Следующим пунктом опроса стало определение инструментов контроллинга социальных проектов бизнеса.

К ним относят [2]:

1. Анализ экологической и социальной эффективности.
2. Сбалансированная система показателей социальной устойчивости.
3. Всесторонняя стоимостная оценка социальной ответственности бизнеса.
4. Системы измерения и контроль распределения ресурсов.
5. Отчеты о социальной ответственности.
6. Этический и экологический корпоративный брендинг.
7. Экологический учет.
8. Опросы общественного мнения.
9. Расчет показателей устойчивости.
10. Опросы СМИ.
11. Выплаты сотрудникам.
12. Интеграция социальных проектов бизнеса в стратегию.
13. Диалог со стейкхолдерами.
14. Бенчмаркинг.
15. Стратегическое планирование социальной ответственности.
16. Внутренняя информационная система и внутренние аудиты.
17. Определение целей устойчивого развития.
18. Тренинги для сотрудников и менеджеров по тематике КСО.

Можно разделить, представленные выше инструменты контроллинга, на реактивные и проактивные. К проактивным инструментам контроллинга можно отнести: Сбалансированная система показателей социальной устойчивости; Всесторонняя стоимостная оценка социальной ответственности бизнеса; Отчеты о социальной ответственности; Этический и экологический корпоративный брендинг; Опросы общественного мнения; Опросы СМИ; Интеграция социальных проектов бизнеса в стратегию; Диалог со стейкхолдерами; Бенчмаркинг; Стратегическое планирование социальной ответственности. К реактивным:

Анализ экологической и социальной эффективности; Системы измерения и контроль распределения ресурсов; Экологический учет; Расчет показателей устойчивости; Выплаты сотрудникам; Внутренняя информационная система и внутренние аудиты; Определение целей устойчивого развития; Тренинги для сотрудников и менеджеров по тематике КСО.

Следует отметить два аспекта оценки респондентами инструментов контроллинга. Во-первых, проактивные инструменты, как правило, являются более значимыми в глазах респондентов. Во-вторых, кроме количества используемых бизнесом инструментов контроллинга социальной ответственности важна интенсивность их использования.

Для восточноевропейских компаний характерно следующее использование инструментов контроллинга социальных проектов бизнеса. В частности, польские компании особое внимание уделяют интеграции социальных проектов в бизнес-стратегии, определению целей устойчивого развития и стратегическому планированию устойчивого развития. Греческие компании менее заняты вопросами устойчивого развития. Активно взаимодействуют со стейкхолдерами, не только с собственниками, около половины всех компаний. При этом греческие компании менее склонны к такому взаимодействию. Проведение для сотрудников тренингов и поощрение их в получении новых навыков и знаний в области КСО является приоритетным инструментом для хорватских, австрийских и греческих компаний предоставляют. Взаимодействию со средствами массовой информации наибольшее внимание уделяют хорватские и польские компании, греческий бизнес игнорирует этот инструмент. Около одной трети всех компаний использует экономические, социальные и экологические показатели, и только около 20% применяют экологический учет, отчеты по социально ответственному поведению, конкретные систем измерения и контроля распределения ресурсов.

Для отечественных производственных предприятий характерно следующее использование инструментов контроллинга (см. рис. 8).

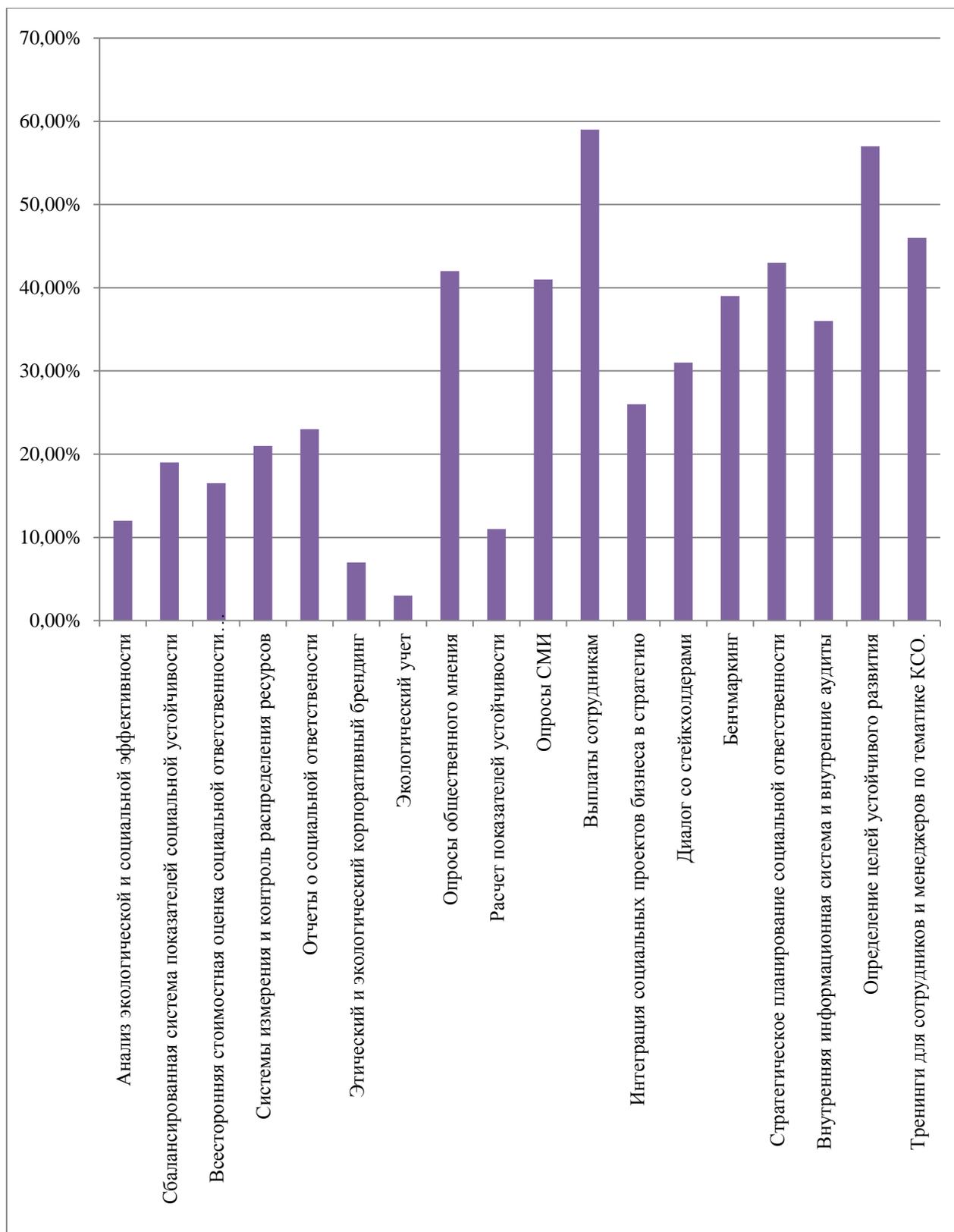


Рисунок 8. Инструменты контроллинга социальных проектов бизнеса, применяемые отечественными производственными предприятиями

Как видно из предыдущего рисунка для российских производственных компаний наиболее распространенными являются такие инструменты, как: компенсационные выплаты сотрудникам и определение целей устойчивого развития. Кроме того, часто применяются

тренинги, опросы и стратегическое планирование социальной ответственности. Редко применяются такие инструменты как: этический и экологический брендинг, экологический учет, расчет показателей устойчивости, анализ экологической и социальной эффективности.

Последним пунктом опроса стало определение наиболее значимых целей бизнеса в рамках корпоративной социальной ответственности. К ним относят следующее [2]:

1. Благополучие сообщества;
2. Защита окружающей среды;
3. Совершенствование технологических процессов;
4. Поддержание достойного уровня заработной платы сотрудников;
5. Развитие персонала;
6. Удовлетворенности сотрудников;
7. Снижение расходов бизнеса;
8. Рост продаж;
9. Удовлетворенность потребителей.

В соответствии с обозначенными целями, удовлетворенность потребителей считается очень важным во всех четырех стран. При этом польские компании достаточно умеренно выделяют эту цель, а для хорватских компаний это одна из трех основных целей, две другие – снижение расходов и увеличение продаж. Для греческих и австрийских компаний это самая значимая цель. Удовлетворенность персонала является более важной целью по сравнению с уровнем заработной платы и развитием персонала. Одной из второстепенных целей КСО для всех стран является благополучие общества. Если для бизнеса Австрии и Хорватии эта цель хоть сколько-то значима, то полностью игнорируется в польских компаниях. Хорватские компании, в некоторой степени, обеспокоены вопросами сохранения окружающей среды, в той же что и совершенствованием технологических процессов.

Определим основные наиболее значимые цели КСО отечественных производственных предприятий (см. рис. 9).

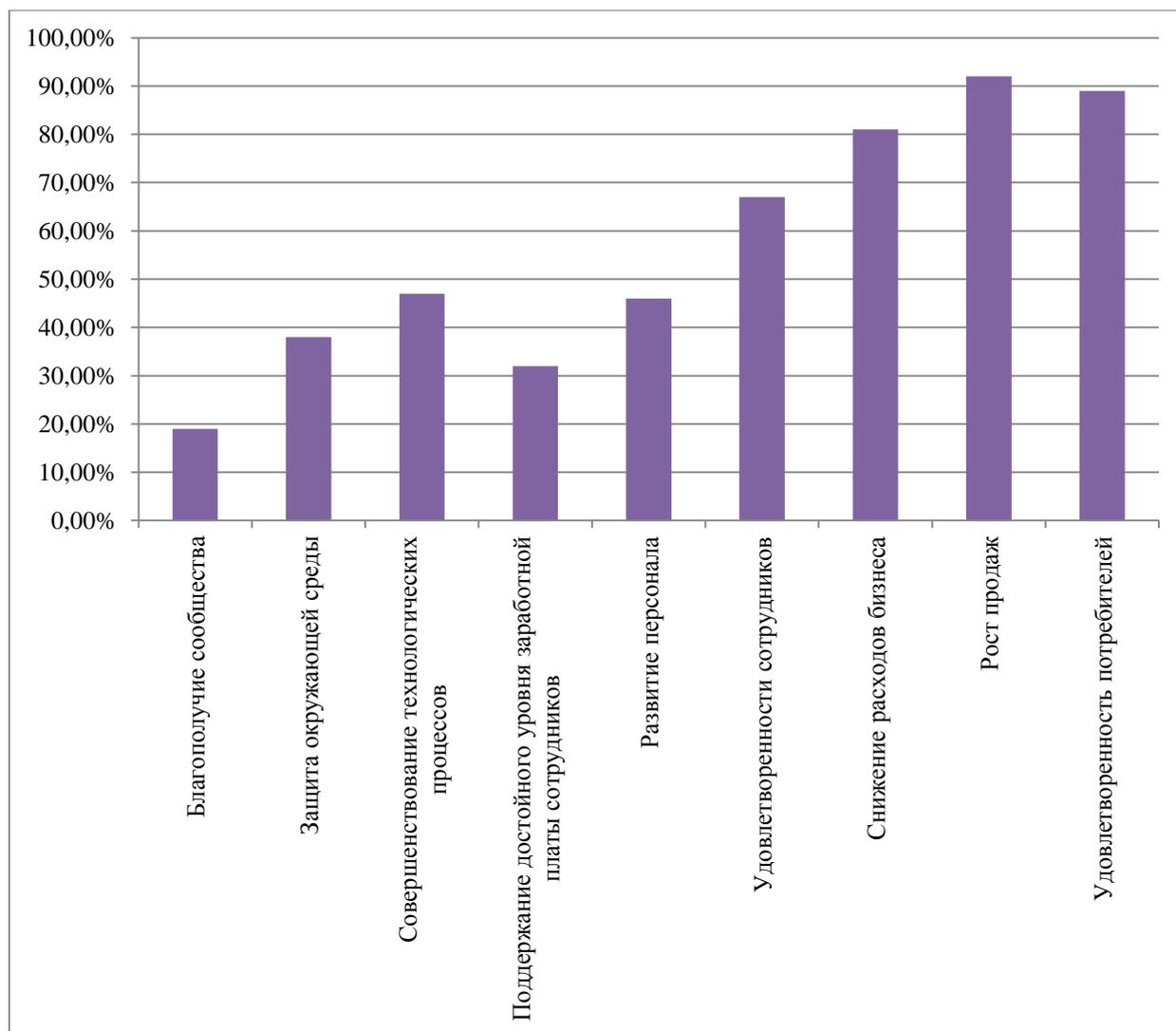


Рисунок 9. Значимых целей бизнеса в рамках корпоративной социальной ответственности

Как видно из предыдущего рисунка наибольшее значение придается росту продаж и удовлетворенности потребителей. Далее, снижение расходов бизнеса и удовлетворенность сотрудников. К наименее значимым целям отечественный бизнес относит защиту окружающей среды, поддержание достойного уровня заработной платы и благополучие общества. Эти результаты во многом схожи с результатами опроса, проведенного в странах Восточной Европы.

Материал, представленный в данной статье, раскрывает практики контроллинга социальных проектов бизнеса в России и странах Европы. Делается попытка показывать, соответствуют ли задачи, функции и инструменты контроллинга современному состоянию экономической и социальной среды, включая необходимость краткосрочных экономических мер, с одной стороны, и долгосрочной приверженности идеям социальной ответственности бизнеса, с другой.

Из опрошенных нами сотрудников российских торгово-производственных компаний, большинство указали на то, что контроллинг позволяет сократить нагрузку на руководство (с точки зрения подготовки принятия решений).

Оценка восприятия вклада контроллинга в успех бизнеса показала, что наибольший вклад контроллинга, с точки зрения отечественного бизнеса, состоит в анализе последствий,

информационном обеспечении и внедрении системы отчетности. При этом, в отличие от, приведенных в качестве примера стран, российский бизнес более оптимистично оценивает вклад контроллинга в свой успех.

Оценка значимости задач и функций контроллинга показала, что наиболее важной в отечественной практике признают информационную функцию контроллинга, которая включает в себя следующие задачи: управленческий консалтинг, информационное обеспечение, обсуждение предложений, направленных на повышение эффективности бизнеса, критический анализ стратегических, функциональных и оперативных планов; анализ конфликтов и противоречий во внешней и внутренней среде организации. В рамках функции устойчивого развития важность задач контроллинга отечественными производственными предприятиями распределена следующим образом: критический анализ планов, определение корпоративных целей и функций, оценка сильных и слабых сторон бизнеса, анализ системы мотивации, анализ конфликтов, обсуждение предложений, сценарное планирование.

При оценке внутренних стейкхолдеров было выявлено, что группа «Определяющие стейкхолдеры» включает в себя сотрудников и инвесторов; группа «Опасные стейкхолдеры» – поставщиков; группа «зависимые стейкхолдеры» – деловых партнеров и университеты.

Оценка внешних стейкхолдеров показала что, группа «Определяющие стейкхолдеры» включает в себя: правительство и регулирующие органы, клиентов, поставщиков, конкурентов. Группа «Доминирующие стейкхолдеры» содержит в себе только деловых партнеров. Группе «Опасные стейкхолдеры» – сотрудники и инвесторы.

ЛИТЕРАТУРА

1. AccountAbility www.accountability.org.uk.
2. Alexandra Rausch, Nidzara Osmanagić Bedenik, Irene Fafaliou, Davor Labas, Malgorzata Porada-Rochon. Controlling and Sustainability: Empirical Evidence from Europe // Zagreb International Review of Economics & Business, Vol. 16, No. 1, pp. 37-63, 2013.
3. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. – Boston: Pitman, 1984.
4. Lea Roostalu, Siret Pihelgas. CONTROLLING AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY // http://www.ism.lt/mmrc/2009/T_Lea%20Roostalu_Siret%20Pihelgas.pdf
5. Stakeholder Research Associates Canada Inc. www.StakeholderResearch.com.
6. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood // The Academy of Management Review Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886 http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents.
7. Белякова Е.В., Самарцева А.В. Роль стейкхолдеров в формировании региональной логистической инфраструктуры // Вестник СибГАУ. 2013. №2 (48). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury> (дата обращения: 27.06.2015). Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury#ixzz3eDFOs3UX>.

8. Карта стейкхолдеров. <http://www.okbm.nnov.ru/reports/2011/ru/razdel-5-rezultativnost-v-kontekste-ustojchivogo-razvitiya/5-3-karta-stejkholderov-zainteresovannykh-storon>.
9. Зильберштейн О.Б., Халеев А.И. Влияние организационной культуры на потенциал научно-производственных предприятий // Вестник МИРБИС. #1(1)'2015. С. 131 – 136. <http://journal.mirbis.ru/>.
10. Зильберштейн О.Б., Шахнес Т.Ю., Шкляр Т.Л. Подходы к определению экономического эффекта от реализации социальных проектов бизнеса // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/76EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI:10.15862/76EVN515.
11. Зильберштейн О.Б., Шахнес Т.Ю. Основы управления социальными проектами бизнеса // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. Т. 6. №3. С. 50–55. http://idnauka.ru/MIR/MIR_V23-1.pdf.
12. Зильберштейн О.Б. и др. Социальная ответственность бизнеса в системе корпоративного управления и организационной структуре / Зильберштейн О.Б., Шахнес Т.Ю., Шкляр Т.Л., Герасимова С.А., Семенюк Д.Д. // Экономика и предпринимательство. 2016. №1-2 (66-2). С. 1163-1170.
13. Колесников И.В. Управление стратегией сетевых структур: учебное пособие. Издательство: Государственный университет управления (Москва). 2015. 248 с.
14. Осипов В.С. Дисфункции государственного управления и направления их преодоления // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2015. №1. С. 74-84.
15. Осипов В.С. Конкуренция, основанная на совместном создании ценности в отрасли сельскохозяйственного машиностроения // Перспективы науки. 2013. №10 (49). С. 210-213.
16. Осипов В.С. Модель системы управления кластером // Экономика и предпринимательство. 2014. №1-2 (42-2). С. 71-73.
17. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами (ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО). www.StakeholderResearch.com.
18. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2004. Вып. 2 (№16). С. 53.
19. Похвощев В.А. Стратегия социально-экономического развития Московской области до 2025 года: угрозы и возможности // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2012. №10. С. 88-93.
20. Программа ООН по охране окружающей среды www.unep.org.
21. Фалько С.Г. Почему в арсенале менеджеров сегодня нет принципиально новых методов и инструментов? // Инновации в менеджменте. 2015. №3. С. 2-3
22. Фалько С.Г. Стратегическое управление и контроллинг в некоммерческих и общественных организациях: современное состояние и перспективы // Контроллинг. 2011. №5. С. 3-6.
23. Фалько С.Г. Трансформация инструментов организации и управления предприятием в современных условиях // Инновации в менеджменте. 2014. №1. С. 16-21.

Zil'bershteyn Oleg Barukhovich

The Russian university of Justice, Russia, Moscow
E-mail: obz81@yandex.ru

Nevstruev Konstantin Vital'evich

Moscow international higher business school MIRBIS, Russia, Moscow
E-mail: knevstruev@mail.ru

Semenyuk Dar'ya Dmitrievna

Moscow international higher business school MIRBIS, Russia, Moscow
E-mail: sesilia17@bk.ru

Shklyar Tat'yana L'vovna

Plekhanov Russian University of Economics, Russia, Moscow
E-mail: tlb@mail.ru

Yurkovskiy Aleksandr Vladimirovich

Moscow international higher business school MIRBIS, Russia, Moscow
E-mail: yurkovskyav@mail.ru

Analysis of stakeholders on the example of Russian enterprises

Abstract. In the first part of the article discusses the theoretical and methodological issues and practice of interaction between business and stakeholders in corporate social responsibility. The paper presents the theory of stakeholders and author Freeman systematization and composition of the groups of stakeholders. Stakeholders are divided into internal, that is, those that directly affect the strategic and operational activities and external, that is, those that indirectly affect operational activities, and directly determine the business strategy. Furthermore, described in detail the author's interpretation of the model-Mitchell, Agle Wood. The second article presents the results of research of influence of stakeholders on the Russian industrial enterprises medium-sized enterprises, as well as comparison of the results with the results of Russian survey in East and Central Europe. In particular, the assessed power, legitimacy and relevance of internal and external stakeholders. In addition, the identified controlling instruments of social business projects, used by Russian companies. Just revealed significant business goals within the framework of corporate social responsibility, including the following: the welfare of the community; environment protection; improvement of technological processes; maintaining a decent level of wages of employees; staff development; employee satisfaction; reduction of business costs; sales growth; customer satisfaction.

Keywords: corporate social responsibility; stakeholder theory; model-Mitchell Agle; Wood; organize groups and stakeholders composition; authority; legitimacy and relevance of stakeholders; controlling instruments of social business projects

REFERENCES

1. AccountAbility www.accountability.org.uk.
2. Alexandra Rausch, Nidzara Osmanagić Bedenik, Irene Fafaliou, Davor Labas, Malgorzata Porada-Rochon. Controlling and Sustainability: Empirical Evidence from Europe // *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 16, No. 1, pp. 37-63, 2013.
3. Freeman R.E. *Strategic management: A stakeholder approach*. – Boston: Pitman, 1984.
4. Lea Roostalu, Siret Pihelgas. CONTROLLING AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY // http://www.ism.lt/mmrc/2009/T_Lea%20Roostalu_Siret%20Pihelgas.pdf
5. Stakeholder Research Associates Canada Inc. www.StakeholderResearch.com.
6. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood // *The Academy of Management Review* Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886 http://www.jstor.org/stable/259247?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents.
7. Belyakova E.V., Samartseva A.V. Rol' steykholderov v formirovanii regional'noy logisticheskoy infrastruktury // *Vestnik SibGAU*. 2013. №2 (48). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury> (data obrashcheniya: 27.06.2015). Nauchnaya biblioteka KiberLeninka: <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury#ixzz3eDFOs3UX>.
8. Karta steykholderov. <http://www.okbm.nnov.ru/reports/2011/ru/razdel-5-rezultativnost-v-kontekste-ustojchivogo-razvitiya/5-3-karta-steykholderov-zainteresovannykh-storon>.
9. Zil'bershteyn O.B., Khaleev A.I. Vliyanie organizatsionnoy kul'tury na potentsial nauchno-proizvodstvennykh predpriyatiy // *Vestnik MIRBIS*. #1(1)'2015. S. 131 – 136. <http://journal.mirbis.ru/>.
10. Zil'bershteyn O.B., Shakhnes T.Yu., Shklyar T.L. Podkhody k opredeleniyu ekonomicheskogo effekta ot realizatsii sotsial'nykh proektov biznesa // *Internet-zhurnal «НАУКОВЕДЕНИЕ»* Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/76EVN515.pdf> (dostup svobodnyy). Zagl. s ekrana. Yaz. rus., angl. DOI:10.15862/76EVN515.
11. Zil'bershteyn O.B., Shakhnes T.Yu. Osnovy upravleniya sotsial'nymi proektami biznesa // *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*. 2015. T. 6. №3. S. 50–55. http://idnayka.ru/MIR/MIR_V23-1.pdf.
12. Zil'bershteyn O.B. i dr. Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa v sisteme korporativnogo upravleniya i organizatsionnoy strukture / Zil'bershteyn O.B., Shakhnes T.Yu., Shklyar T.L., Gerasimova S.A., Semenyuk D.D. // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2016. №1-2 (66-2). S. 1163-1170.
13. Kolesnikov I.V. *Upravlenie strategiy setevykh struktur: uchebnoe posobie*. Izdatel'stvo: Gosudarstvennyy universitet upravleniya (Moskva). 2015. 248 s.

14. Osipov V.S. Disfunktsii gosudarstvennogo upravleniya i napravleniya ikh preodoleniya // Intellekt. Innovatsii. Investitsii. 2015. №1. S. 74-84.
15. Osipov V.S. Konkurentsia, osnovannaya na sovmestnom sozdanii tsennosti v otrasli sel'skokhozyaystvennogo mashinostroeniya // Perspektivy nauki. 2013. №10 (49). S. 210-213.
16. Osipov V.S. Model' sistemy upravleniya klasterom // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2014. №1-2 (42-2). S. 71-73.
17. Ot slov k delu. Vzaimodeystvie s zainteresovannymi storonami. Vypusk 2: Prakticheskoe rukovodstvo po organizatsii vzaimodeystviya so steykholderami (PEREVOD S ANGLIYSKOGO). www.StakeholderResearch.com.
18. Petrov M.A. Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniya. Vestnik SPbGU. Ser. 8. 2004. Vyp. 2 (№16). S. 53.
19. Pokhvoshchev V.A. Strategiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Moskovskoy oblasti do 2025 goda: ugrozy i vozmozhnosti // MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie). 2012. №10. S. 88-93.
20. Programma OON po okhrane okruzhayushchey sredy www.unep.org.
21. Fal'ko S.G. Pochemu v arsenale menedzherov segodnya net printsipial'no novykh metodov i instrumentov? // Innovatsii v menedzhmente. 2015. №3. S. 2-3
22. Fal'ko S.G. Strategicheskoe upravlenie i kontrolling v nekommercheskikh i obshchestvennykh organizatsiyakh: sovremennoe sostoyanie i perspektivy // Kontrolling. 2011. №5. S. 3-6.
23. Fal'ko S.G. Transformatsiya instrumentov organizatsii i upravleniya predpriyatiem v sovremennykh usloviyakh // Innovatsii v menedzhmente. 2014. №1. S. 16-21.