

УДК 338.

JEL: M14

*АНИКЕЕВА Оксана Петровна<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> ФГАОУ ВО Тюменский государственный университет, Финансово-экономический институт, кафедра экономики и финансов, ул. Ленина, 16, Тюмень, 625003, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-8665-7702>

<sup>1</sup> Анিকেева Оксана Петровна, доцент кафедры экономики и финансов Финансово-экономического института Тюменского государственного университета. E-mail: o.p.anikeeva@utmn.ru

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

### Аннотация

**Предмет/тема:** в статье социальная ответственность организации исследована и проанализирована с позиции заинтересованных сторон в дескриптивном, инструментальном и нормативном измерениях, что позволяет выявить адресность и оптимизировать систему взаимодействия с заинтересованными сторонами, рассматривать направление, силу, тесноту и качество взаимодействия с внешним и внутренним окружением компании как источник формирования ее конкурентных преимуществ.

**Цель исследования:** обосновать социальную ответственность как источник формирования конкурентных преимуществ организации в контексте ее взаимодействия с внутренней и внешней социальной средой (теории стейкхолдеров).

**Методология:** научная новизна состоит в обосновании критериев идентификации стейкхолдеров; представлении авторской классификации заинтересованных групп организации как основы определения структуры ее социальной среды; предложении способа оценки степени удовлетворенности встречных ожиданий организации и субъектов взаимодействия; решении проблемы определения способов изменения социально ответственного поведения организации в зависимости от трансформации ее внутренней и внешней социальной среды.

**Результаты/выводы:** современное понимание организации ведет к необходимости ее рассмотрения как системы целей – каждая цель подразумевает определенную группу стейкхолдеров, и имеет свое воплощение. Компетенции, приобретаемые организацией в процессе соответствия всем целям, объективно считаются уникальными и невозпроизводимыми, а преимущества – конкурентными.

**Ключевые слова:** *концепция корпоративной социальной ответственности, теория стейкхолдеров, заинтересованные стороны, субъекты взаимодействия, конкурентные преимущества, конкурентоспособность.*

### Social economy

<sup>1</sup> **Oksana P. Anikeeva**, Associate Professor, Department of Economics and Finance, Institute of Finance and Economics, Tyumen State University.

E-mail: o.p.anikeeva@utmn.ru

## SOCIAL RESPONSIBILITY AND FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ORGANIZATION

### Abstract

**Subject/Topic:** In the article social responsibility of the organization is investigated and analyzed from the position of stakeholders in descriptive, instrumental and normative dimensions, which allows to reveal the targeting and optimize the system of interaction with stakeholders, to consider the direction, strength, closeness and quality of interaction with external and internal environment of the company as a source of formation of its competitive advantages.

**Goals / objectives:** to substantiate social responsibility as a source of formation of competitive advantages of the organization in the context of its interaction with the internal and external social environment (stakeholder theory).

**Methodology:** the scientific novelty consists in the substantiation of criteria for identifying stakeholders; presenting the author's classification of organizational interest groups as the basis for determining the structure of its social environment; proposing a way to assess the degree of satisfaction of counter expectations of the organization and the subjects of interaction; solving the problem of determining ways to change the socially responsible behavior of the organization, depending on the transformation of its internal and external social environment.

**Results/conclusions:** the modern understanding of the organization leads to the need to consider it as a system of goals - each goal implies a particular group of stakeholders, and has its own embodiment. The competencies acquired by the organization in the process of meeting all the goals are considered unique and non-reproducible, and the advantages are considered competitive.

**Key words:** *concept of corporate social responsibility, stakeholder theory, stakeholders, subjects of interaction, competitive advantages, competitiveness.*

Особенностью и концепции, и практики корпоративной социальной ответственности является то, что она нацелена не просто на реализацию заложенных в ней принципов и установок, но и на поиск оптимальных решений, призванных минимизировать риски и существенно повысить ее общественную отдачу. При этом поиск ведется как на концептуально аналитическом, так и на практическом уровне. Важным здесь является наиболее четко прояснить, так называемый, business case корпоративной социальной ответственности, то есть, оценить эффект и те затраты (риски), которые несут с собой попытки реализации концепции для непосредственных целей и задач функциональной деятельности организации, и прежде всего для повышения ее экономической эффективности и конкурентоспособности и, в конечном счете – для общества в целом [2, 5].

Из вышесказанного следует, что осуществляя функциональную деятельность, компания не находится в безвоздушном пространстве, но действует и развивается в условиях взаимодействия с социумом, частью которого является. Кроме того, границы ее социальной ответственности не определяются рамками либо только внутренней, либо только внешней социальной среды. Ключевая задача концепции корпоративной социальной ответственности – «повышение общественной отдачи» означает такую

социальную ответственность, в результате реализации которой и сама организация, и общество в целом повышают степень своего социального и экономического благосостояния.

В то же время, корпоративная социальная ответственность не может рассматриваться по отношению к обществу «вообще» [4]. Для каждой деловой организации оно представляет собой систему заинтересованных сторон, вовлеченную в хозяйственное взаимодействие с ней, включающую в себя индивидуумов, группы и организации, оказывающих влияние на принимаемые организацией решения и (или) оказывающихся под воздействием этих решений. Эта точка зрения, впервые появившаяся в работах И. Ансоффа и Р. Стюарта в 1963г., получила свое развитие в исследованиях Р. Фримена в виде теории заинтересованных сторон «stakeholder theory» (теория стейкхолдеров) и, изначально увязывалась автором с концепцией корпоративной социальной ответственности [11].

В соответствии с этой теорией, организация в процессе осуществления своей функциональной деятельности, имеет дело с потребителями, собственниками, поставщиками, работниками, конкурентами, государственными органами, местными сообществами и т.д. (покупает ресурсы, реализует товары, услуги) Каждая из заинтересованных сторон, в свою очередь, предъявляет организации экономические, правовые, этические, экологические и ожидания (достойную оплату в обмен на предоставляемые ресурсы, безальтернативное следование закону, соблюдение экологических норм и стандартов, защита окружающей среды).

В процессе своего развития теоретические аспекты концепции заинтересованных сторон изучались достаточно подробно, благодаря работам Дж.Поста, Л.Престона и С.Сакс, И.Ансофф, Д.Пфедфери Д.Саланчик. В рамках отдельно взятой теории термин «стейкхолдер» трактуется авторами по-разному, вследствие чего, исследования носят весьма противоречивый характер и вызывают дополнительные дискуссии [6-8].

Эмпирические исследования проводились в рамках направления, выявлявшего наличие и характер взаимосвязи между действиями организации в отношении субъектов взаимодействия (управлением социальным окружением) и финансовой эффективностью организации [6].

Итогом многочисленных как теоретических, так и прикладных исследований явилось обоснование вывода о том, что модели, предложенные в рамках теории заинтересованных сторон возможно применять на практике, получая положительные для организации результаты [8].

Подтверждением справедливости этого вывода являются выдающиеся проекты, деятельность которых построена в соответствии с теорией заинтересованных сторон – компании J&J, Google, Lincoln Electric, AES и другие. Эти организации высоко ценят своих акционеров и доходность, но, ни одна из них не ставит уровень дохода в качестве движущей силы своей деятельности. Важным условием своего успешного развития они считают

общую систему ценностей с заинтересованными сторонами и качество отношений с ними. Они нашли замечательное решение двух основных вопросов, подчеркивающих моральную составляющую хозяйственной деятельности организации – связь целей компании с межличностными отношениями как внутри, так и вне нее.

Успех компаний основан на том, что каждая из них смогла найти свой собственный путь и руководство воплощения концепции социальной ответственности в условиях взаимосвязи внешней и внутренней социальной среды. Единичный характер столь ярких и жизнеспособных проектов указывает и, одновременно, доказывает отсутствие в науке и практике достаточного основания – правил (критериев) и, убедительного продолжения – регламента и методики (руководства) реализации на практике обеих теорий.

Особенно интересным в этой связи представляется то, что государство, бизнес (под давлением первого) и академическое сообщество уделяют большое внимание вопросам влияния деятельности организаций на общество, превращая эту идею в «мэйнстрим», но крайне редко – изучению воздействия общества на деятельность компаний. Следуя логике «мэйнстрима», любого рода обмен, возникающий в процессе взаимодействия организации с социальным окружением, носит односторонний характер – движение ресурсов и, возникающих в результате хозяйственной деятельности эффектов (как положительных, так и отрицательных), происходит только в одном направлении – от компании к обществу. Между тем, социальное окружение и, соответственно, социально-экономическая среда ничуть ни в меньшей, но даже в большей степени способны кардинально изменить не только условия и динамику хозяйственной деятельности организации, но и поставить под сомнение вопрос о самом факте существования последней. В связи с этим, именно этот аспект взаимоотношений организации и социума должен, на наш взгляд, подвергаться самому тщательному исследованию и анализу.

Очевиден двунаправленный характер отношений организации с субъектами взаимодействия. В этой связи становится актуальной оценка тесноты (силы) взаимовлияния организации и общества в процессе их взаимодействия на социально-экономические условия деятельности и развитие друг друга, на взаимную социальную ответственность.

Как было отмечено выше, изначально теория стейкхолдеров была построена ее автором, Р. Фрименом, в концепцию социальной ответственности, поэтому далее речь пойдет именно об этом, получившим название «классический» (в противовес управленческому или административному), подходе (Р.Фримен, Ю.Благов, М.Петров, О.Пигарева). Ему соответствует классический (развернутый) перечень заинтересованных групп, включающим абсолютно всех, кто, так или иначе, связан с деятельностью организации – собственники, клиенты, конкуренты, СМИ, персонал, поставщики, государство, инвесторы, местные сообщества,

общества защиты окружающей среды, органы защиты прав потребителей [4,11].

Следует отметить, что выделение классического и административного подходов в теории заинтересованных сторон в качестве самостоятельных носит весьма условный характер. Анализ развития концепции показывает, что первый является теоретической основой второго (зонтичного), в связи с чем, предоставляет исследователю более широкие и емкие трактовки, контуры классификаций и методик и, самое важное – их априорную связь и встроенность в концепцию социальной ответственности.

Представим основные положения теории заинтересованных сторон:

1) организация имеет отношения с большим количеством групп и индивидов, составляющих ее окружение (внутреннее и внешнее), которые влияют или испытывают на себе влияние принимаемых ею решений;

2) теория занимается природой этих отношений: процессами (сопровождающими отношения) и результатами (социально-экономическими условиями, ресурсным обменом) для организации и, ее субъектов взаимодействия;

3) интересы всех заинтересованных групп *потенциально* имеют право быть принятыми со стороны организации во внимание и удовлетворенными;

4) теория делает акцент на преимуществах взаимообусловленности и взаимосвязи экономического и социального развития организации и общества. Целевой группой при этом, призванной реализовывать принципы теории, как правило, является система управления организацией, а сама организация – обладать определенным уровнем организационного обеспечения социальной ответственности [10].

В соответствии с общемировой тенденцией организационное обеспечение социальной ответственности компаний постепенно приобретает характеристики «организационного обучения» как последовательного развития всей организации (в первую очередь – системы управления), накопления соответствующих знаний и компетенций. Согласно модели С. Задека, выделяются пять стадий (уровней) такого «организационного обучения» [13]. Следуя логике автора, каждому уровню организационного обучения - «оборонительному», «следование правилам», «управленческому», «стратегическому», «гражданскому» – соответствует определенная социально ответственная практика, которая характеризуется содержательным наполнением релевантных индикаторов качественного индекса социальных инвестиций. Соотнесение выше обозначенных критериев позволяет, во-первых, получить объективную картину текущего состояния организации в вопросах компетентности и качества (направлений и масштаба охвата, глубины, интегрированности в ключевые управленческие процессы и др.) реализуемой ею социальной ответственности и, во-вторых, выявить проблемные зоны социально ответственной практики в целях ее оптимизации. Это выступает неперенным императивом для максимального удовлетворения и соответствия ожиданиям социального окружения организации, создания максимально комфортной и благоприятной социально-экономической среды функционирования и развития.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами порождает цикл обучения и инноваций в самой организации, но он также может быть частью более широкого цикла гражданского обучения и действия, касающегося как аспектов взаимодействия с внешним и внутренним окружением, так и того, как именно заниматься поставленными вопросами [6-8]. Этот цикл обучения

проходит быстрее, когда организации могут учиться на лучших образцах работы и на ошибках других компаний. Подобная учеба становится все доступнее благодаря сетям контактов и партнерств, разработке ресурсов в виде досье и разборов конкретных ситуаций из практики, инструментов и стандартов, которые позволяют передать урок от одной организации к другой.

Грамотно организованный диалог с заинтересованными сторонами позволяет объединить ресурсы (знания, навыки, кадры, финансы, технологии) для решения проблем и достижения целей, которые не могут быть решены или достигнуты организацией в одиночку, и в целом способствует ее более эффективному и устойчивому социальному развитию.

Далее, возникает вопрос идентификации стейкхолдеров. Другими словами, организации необходимо понимать, на кого ей имеет смысл ориентироваться в своей деятельности и социально ответственной практике для достижения максимальной эффективности взаимодействия как для одной (организация), так для другой (заинтересованные группы) стороны, то есть – «кто является заинтересованными сторонами организации»?

На самом деле, любую группу или индивидуума, заинтересованных в деятельности организации, окружает огромное множество других групп и индивидуумов, также связывающих с компанией свои интересы. Несмотря на то, что нормативный подход рекомендует организации учитывать интересы всех субъектов взаимодействия, на практике это вряд ли возможно [9]. Соответственно, вряд ли возможно, чтобы одна сторона согласовывала свои интересы и действия по их удовлетворению с интересами и действиями всех остальных участников взаимодействия. Поэтому, наиболее логичным представляется выбор из всего множества групп и индивидуумов тех, кто действительно важен и с чьими интересами стоит считаться организации не только в своей функциональной деятельности, но и в социально ответственном поведении [12]. Таким образом, ориентироваться имеет смысл только на группы влияния – то есть те, которые могут оказать реальное и осязаемое воздействие на благосостояние компании и, следовательно, заставят (способны на практике) изменить ее свое поведение.

Вместе с тем, в контексте социальной ответственности, чрезвычайно важное значение имеет понимание того, что внутреннее и внешнее социальное окружение организации в первую очередь – прямо или опосредованно – выступает создателем и поставщиком нефинансовых форм капитала, являющего собой суть и наполнение каркаса структуры внутренней и внешней социальной среды организации, их взаимоотношений.

К нефинансовому капиталу относят интеллектуальный и социальный капитал – он охватывает комбинации специфических ресурсов, создающих уникальные и невозпроизводимые эффекты в самом процессе производства и продвижения продукта, и формирует коренные конкурентные преимущества организации. Формирование интеллектуального капитала (человеческий и организационный), накопление соответствующих

компетенций в организации зависит от специфики заинтересованных в ее деятельности сторон как носителей знаний, а также качества отношений и связей с ними. Второй элемент контура нефинансового капитала – социальный капитал – охватывает совокупность норм, ценностей, умений достичь договоренности и способностей к самоорганизации и сотрудничеству. Роль социальных факторов в контексте условий развития организации рассматривается в академической литературе в ракурсе наличия у нее активов качества отношений (relational assets). К ним относят внутрифирменные и внешние отношения между организацией и ее персоналом, внутри разных групп персонала, отношения компании с инвесторами, поставщиками, партнерами, клиентами (потребителями), регулирующими органами. Таким образом, корневая характеристика социального капитала как составного элемента социальной ответственности организации – возникновение взаимодействий, которые пересекают внутренние и межорганизационные уровни. Причем, во множестве интересов финансовых/нефинансовых стейкхолдеров (создателей и поставщиков нефинансового капитала) не предполагается безусловный приоритет интересов акционеров [6,7,8].

Итак, все множество заинтересованных сторон организации, по сути, являет собой ее социальную среду, которая имеет довольно подвижную и сложную структуру, поскольку перманентно изменяется во времени и, включает в себя все группы индивидуумов (и отдельных индивидуумов), находящихся непосредственно в сфере деятельности организации, а также за ее пределами и испытывающих на себе прямое или косвенное влияние ее деятельности и, соответственно, предъявляющих требования к реализуемому ею социально ответственному поведению.

Таким образом, базовым критерием идентификации заинтересованных сторон организации выступает расположение заинтересованных групп относительно рамок организации. В соответствии с ним, все социальное окружение организации структурируется следующим образом:

1) внутренние группы, действующие внутри организации (персонал, руководящий и управляющий аппарат, акционеры/собственники, потребители), оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации и, соответственно, испытывающие на себе таковое;

2) внешние социальные группы, которые могут, как содействовать, так и конкурировать, или иметь особый интерес к деятельности организации (поставщики, конкуренты, партнеры, бизнес-сообщество, государство, местные сообщества, контролирующие деятельность организации органы и др.), чье влияние носит более рассеянный и менее прямой характер. Они рассматриваются с точки зрения их возможностей для сотрудничества или как угроза для деятельности компании.

3) третьи лица – индивидуумы, организации и сообщества, которые не имеют отношения к деятельности организации, не могут непосредственно влиять на ее деятельность, однако могут испытывать на себе опосредованное влияние деятельности организации (внешние экстерналии).

Вместе с тем, полагаем, что в дополнение к базовому, необходимо подключить следующий ведущий критерий идентификации субъектов взаимодействия – «теснота взаимовлияния» («сила взаимодействия»), позволяющий выделить группы влияния. Здесь мы можем увидеть приоритетные или ключевые группы влияния, то есть те, кто действительно важен и с чьими интересами стоит считаться организации в своей социальной ответственности и функциональной деятельности, на кого ей имеет смысл ориентироваться прежде всего [1].

Однако вышеназванный признак не способен отразить всю сложность взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами и, часто возникающую между ними проблему «нарушения» обратной связи. Здесь речь идет о тех ситуациях и обстоятельствах (регламентах, нормах, правилах, административных порядках и др.), которые характеризуются односторонним влиянием субъекта на деятельность организации, но не наоборот.

Структурирование и идентификацию подобных субъектов предлагаем проводить с использованием следующего ведущего признака – «асимметричность воздействия». Соответствующие этому критерию заинтересованные стороны, обладают атрибутами власти, законности, срочности.

Данный критерий помогает определить, к какой группе субъектов организация должна относиться внимательнее в своей функциональной деятельности и социально ответственном поведении. Организация должна иметь ввиду наличие данных групп, внимательно и регулярно отслеживать их деятельность (осуществлять мониторинг) и незамедлительно реагировать в ожидаемом от организации направлении, минимизируя издержки.

Предложенный признак позволяет рационализировать работу организации с заинтересованными сторонами, сократить ее транзакционные издержки и, самое главное – изменить мотивацию социально ответственной деятельности.

Далее, предлагаемый нами следующий ведущий критерий – направление влияния – задает вектор дальнейшего развития организации (где знак влияния характеризует улучшение – «плюс», либо ухудшение – «минус» положения организации), формирования социально-экономических условий ее деятельности и взаимоотношений между заинтересованными субъектами и организацией.

В данном случае речь идет о таких субъектах взаимодействия, чья недобросовестная деловая практика оказывает крайне негативное и дестабилизирующее влияние на деятельность и развитие организации. В результате чего сила отрицательного воздействия превалирует в отношениях между организацией и заинтересованной стороной, означая деструкцию последних и снижение эффективности организации. С другой стороны, конкурентное партнерство и сотрудничество создают эффект синергии в повышении эффективности и улучшении условий деятельности и развития



организации, в результате чего, доминирование положительной силы воздействия определяет конструктивность вектора развития обеих сторон.

И, наконец, последний, предлагаемый нами ведущий признак – управляемость заинтересованными группами со стороны организации. Здесь решающее значение имеет наличие/отсутствие возможности, инструментов и механизмов воздействия организации на определенного субъекта (группу субъектов).

Таким образом, среди ведущих заинтересованных субъектов выделяем: менеджмент организации, собственники (учредители), трудовой коллектив, потребители. Перечисленные группы принимают непосредственное участие в постановке целей и деятельности компании.

Следующие заинтересованные субъекты называем управляемыми, так как деловая организация располагает возможностью и механизмами влияния на эту группу субъектов – профсоюзы, поставщики, инвесторы, кредиторы, местное сообщество.

К неуправляемым заинтересованным субъектам с несимметричным воздействием, оказываемым на компанию, относим государственные институты, определяющие и задающие рамки, условия ее деятельности, от которых она зависит, прежде всего, но, в свою очередь, лишена возможности обратного воздействия: государство, контролирующие и инспектирующие деятельность организации органы (налоговые службы, казначейство и др.).

Наконец, внешними заинтересованными субъектами считаем некоммерческие организации (в том числе экологические), партнеры, конкуренты, СМИ и религиозные организации. Последняя группа заинтересованных лиц – так называемые третьи лица. В данном случае речь ведем об индивидуумах, организациях, сообществах, которые не имеют никакого отношения к деятельности компании, не могут непосредственно влиять на ее деятельность, однако могут испытывать на себе опосредованное влияние деятельности организации (внешние экстерналии).

Все вышеуказанные признаки идентификации субъектов взаимодействия являются авторскими и, рассматриваются нами в качестве ориентированных, прежде всего, на достижение социально-экономической эффективности социально значимых действий организации, далее – ее функциональной деятельности и развития в условиях оптимального взаимодействия внутренней и внешней социальной среды, обеспечения и роста конкурентоспособности [1].

Следующий вопрос, требующий уточнения – «что заинтересованные стороны хотят?», то есть, идентификация интересов заинтересованных сторон.

Их интересы, как правило, связаны с социально-экономическими условиями деятельности и развития, а также ресурсами, которые они поставляют фирме, и ресурсами, которые получают от нее. Поэтому, здесь, активно используются различные ресурсные теории и классификации, но, крайне редко – отношенческие показатели и их характеристика. Между тем, благодаря отношениям организации со своими заинтересованными

сторонами – их качеству, масштабу, характеру и направленности – обеспечиваются возможности компании (равно как и обществу в целом) для приобретения всех необходимых ресурсов и условий, с помощью которых и организация, и ее социальная среда формируют возможности в своей деятельности и развитии.

Анализ результатов исследований позволяет сформулировать наиболее значимые с точки зрения той или иной заинтересованной стороны ожидания. Они не ограничиваются решением собственно социальных проблем, а выходят за их рамки, и затрагивают не только социальную сферу (трудовые отношения, вопросы оплаты труда, социальную защиту и гарантии и др.), но и экономическую (производство качественных товаров и услуг), правовую (соблюдение норм законодательства), экологическую сферы, вопросы деловой этики. Это свидетельствует о том, что социальная ответственность организации должна охватывать, наряду с социальной (в ее традиционном понимании), экономическую, экологическую и правовую сферы, а также область деловой этики [3].

Именно теперь представляется возможным перейти к конечному пункту – анализу направлений, способов, механизмов и инструментов оказания влияния (стратегии и модели поведения) организации на заинтересованные стороны, имеющих целью не только достижение максимального экономического эффекта самой компании, но и максимальное удовлетворение интересов социального окружения.

Необходимо отметить, что возможность реализации той или иной стратегии (и модели) напрямую связана с характером взаимовлияния, оказываемого организацией и ее заинтересованными сторонами в процессе их взаимодействия, что определяет и обеспечивает ресурсные отношения между ними. При этом стратегии могут быть как нападающие (стратегии влияния), так и защитные (стратегии ответа); рассчитаны на реализацию в краткосрочном, либо в долгосрочном временном интервале; могут ориентироваться на одного субъекта (точечные стратегии), или на целый ряд заинтересованных сторон.

Социально ответственная стратегия влияния заключается в том, что организация должна ориентированная на каждую группу ключевых субъектов взаимодействия, разрабатывать и применять точечные стратегии, максимально учитывающие специфику запросов, ожиданий, интересов и мотивов как внутренней, так и внешней социальной среды. При этом ключевым критерием результативности реализации той или иной стратегии является наличие социально-экономической динамики и конкурентоспособности не только собственно самой организации, но и общества в целом (в лице заинтересованных групп).

Достоинством предложенного выше инструментария по реализации социальной ответственности в системе взаимодействия внутренней и внешней среды организации в рамках синтеза концепции корпоративной социальной ответственности и теории заинтересованных сторон является то, что организация, действуя в такой модели способна решать массу задач,

связанных со стратегическим управлением и оперативно-тактическими вопросами, среди которых можно выделить борьбу с внутрифирменным оппортунизмом, управление конфликтами, разработку вписывающихся в общую стратегию планов по работе с заинтересованными сторонами. В результате чего компания неизбежно формирует долгосрочные конкурентные преимущества и обеспечивает себе конкурентоспособность в рамках национального и международного рынка.

Значительное внимание в использовании концепции социальной ответственности наряду с теорией заинтересованных групп, уделяется аргументации вывода о том, что компании-стейкхолдеры, ориентированные на учет интересов разнообразных и тесно связанных с ее деятельностью заинтересованных сторон, являются более результативными и конкурентоспособными в сравнении с неоклассическими компаниями, ориентированными на прибыль.

Аргументация, как правило, основывается на следующих представлениях:

1. Субъекты взаимодействия рассматривают себя как часть единой команды, которая формирует не только саму организацию, но и социально-экономические условия ее функционирования, «строительным» материалом (инструментом) при этом выступает социальная ответственность. Возникающее вследствие этого кооперативное поведение и благоприятная социально-экономическая среда способствуют повышению результативности ее деятельности. По этой причине в данной ситуации отсутствует потеря эффективности, которая сопровождает применение метода организационного послабления.

2. Для стейкхолдеров подобных организаций, как правило, характерен высокий уровень доверия, что, в свою очередь, снижает риск оппортунистического поведения, которое часто сопровождает заключение неполных контрактов и сопряжено для компании с высокими издержками.

3. Нацеленность организации на более широкие интересы, чем интересы акционеров (собственников), позволяет ослабить краткосрочный детерминизм, т. е. близорукую ориентацию, скажем, только на курсовую цену акций компании, чреватую в долгосрочной перспективе падением ее эффективности.

4. Баланс интересов, запросов и ожиданий, достигаемый организацией с помощью социально ответственного поведения в условиях взаимодействия внутренней и внешней социальной среды превращает закрытую экономическую сетевую компанию в открытую социально-экономическую сеть, способствуя тем самым более интенсивному и менее затратному ресурсному обмену, снижая различного рода риски, повышая лояльность и оптимизируя репутационный менеджмент, повышая трудовую мотивацию.

В заключение всего вышесказанного, чрезвычайно важно отметить, что применение концепции заинтересованных групп в анализе социальной ответственности и формировании конкурентных преимуществ организации осуществляется, на наш взгляд, в трех измерениях: дескриптивном –

описывающем и объясняющем реальное поведение организаций, стремящихся реализовать более широкий круг целей, нежели только максимизацию дохода; инструментальном – показывающим и анализирующим, с помощью каких средств и методов организация реализует эти более широкие цели; нормативном – обосновывающим, почему организация должна осуществлять учет интересов и ожиданий субъектов взаимодействия.

Предлагаемая нами «трехмерная» модель изучения взаимосвязи, взаимообусловленности и взаимовлияния социальной ответственности и конкурентоспособности является авторской, и в отличие от большинства международных исследований, реализующих теорию стейкхолдеров в какой-либо одной плоскости, открывает «объемное» понимание всех граней встроенности теории заинтересованных групп в концепцию социальной ответственности, раскрывая тем самым механизмы совместной реализации обеих конструкций (теорий) и, способствует достижению эффективности самой социально ответственной деятельности, результативности и устойчивости организации, наращиванию конкурентных преимуществ нового свойства, и все это – в условиях повышения общественной отдачи.

Вместе с тем, реализация представленной модели социально ответственного поведения отвечает на два основных вопроса:

1. Какова цель компании? Он призывает совмещать создаваемую организацией общую систему ценностей и суть того, что объединяет ключевые заинтересованные группы. Это заставляет организацию двигаться вперед и показывать отличный результат в достижении цели в финансовых показателях.

2. Какую ответственность несет организация перед своими заинтересованными сторонами? Так определяется как именно (в каких условиях) организация будет осуществлять функциональную деятельность, а в частности – какие отношения она желает и должна выстраивать с заинтересованными сторонами, чтобы добиться требуемого результата.

Современная реальность мира экономики акцентирует внимание на фундаментальном факте, который находится в самом центре теории заинтересованных групп: экономические ценности создаются людьми, которые добровольно объединились для совместных действий, направленных на повышение благосостояние каждого. Поэтому, любая организация должна совершенствовать отношения, побуждать заинтересованные стороны к действию и создавать сообщества, в которых каждый будет использовать максимум своих возможностей для достижения провозглашенной организацией цели. Несомненно, акционеры являются важной составляющей, а доход является решающим моментом такой деятельности, однако обеспокоенность доходом – это скорее результат процесса создания системы ценностей, а не его двигатель.

Таким образом, современное понимание организации ведет к необходимости ее рассмотрения как системы целей – каждая цель подразумевает определенную группу стейкхолдеров, и имеет свое

воплощение. Компетенции, приобретаемые организацией в процессе соответствия всем целям считаются уникальными и невозпроизводимыми, а преимущества – конкурентными. Становится очевидным тот факт, что в настоящее время конкурентный механизм все в большей степени становится социальным.

#### **Список источников:**

1. Аникеева (2012) - Аникеева О.П. Социальная ответственность организации: функции, оценка и эффективность: диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук: 22.00.03/ О.П. Аникеева. – Тюмень, 2012. – 279 с.

2. Балацкий (2005) – Балацкий Е.В. Социальные инвестиции компаний: закономерности и парадоксы // Экономист. – 2005. - №12. – С. 167-180.

3. Бизнес как субъект политики: должник, благодетель, партнер? (2005) - Под. ред. С.В. Шишкина. – М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2005.

4. Благов (2006) - Благов Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник С.-Петерб. ун-та, Серия 8: Менеджмент. - 2006. Вып. 2. - С. 3-24.

5. Доклад о социальных инвестициях в России : Интеграция КСО в корпоративную стратегию (2008) - Под общ. Ред. Ю.Е. Благова, С.Е. Литовченко, Е.А. Ивановой. - М.: Ассоциация Менеджеров. (подробнее см.: <http://www.undp.ru>).

6. Ивашковская (2010) - Ивашковская И.В. Система интегрированного управления стоимостью компании. Автореф. док. эконом. наук. - М., 2010. - 50 с.

7. Ивашковская (2010) - Ивашковская И.В. Модели экономической прибыли и контроль создания стоимости компании: дискуссионные вопросы. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.ecsocman.edu.ru/data/2010/06/21/1212534103/Vypusk13\\_Ivashkovskaya\\_39\\_61.pdf](http://www.ecsocman.edu.ru/data/2010/06/21/1212534103/Vypusk13_Ivashkovskaya_39_61.pdf)

8. Ивашковская (2008) - Ивашковская И.В. Стратегический мониторинг создания стоимости для всех стейкхолдеров компании [текст] // Вестник Финансовой академии.- 2008.- № 3. - С. 69-85.

9. Bauer, Hammerschmidt (2005) - Bauer H., Hammerschmidt M. Customer-based corporate valuation: integrating the concepts of customer equity and shareholder value // Management Decision. - 2005. - № 3. - P.17-25.

10. Blair, Fottler (1990) - Blair, J.D., Fottler M.D. 1990.Challenges in Health Care Management: Strategic Perspectives for Managing Key Stakeholders. San Francisco: Jossey-Bass.-1990.-Vol.-25. - P. 78-93.

11. Freeman (1984) - Freeman R. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing: Boston. 276 p.

12. Gorodnitsky (1998) – Gorodnitsky L. B. The Best Practices in Corporate Community Relations. - PAG, 1998.

13. Zadek (2004) - Zadek S. 2004. The path to corporate responsibility. Harvard business review 82(12): 125-132.

#### **References:**

Anikeeva (2012) - Anikeeva O.P. Social responsibility of the organization: functions, evaluation and effectiveness: thesis for the degree of Candidate of Sociology: 22.00.03 / O.P. Anikeeva. - Tyumen, 2012. - 279 с.

Balatsky (2005) - Balatsky E.V. Social Investments of Companies: Regularities and Paradoxes // The Economist. - 2005. - №12. - C. 167-180.

Business as a subject of politics: debtor, benefactor, partner? (2005) - Ed. by S.V. Shishkin. - Moscow: State University Higher School of Economics, 2005.

Blagov (2006) - Blagov Yu.E. Genesis of the concept of corporate social responsibility // Vestnik S.-Peterb. un-tat, Series 8: Management. - 2006. Vyp. 2. - C. 3-24.

Report on Social Investments in Russia: Integrating CSR into Corporate Strategy (2008) - Blagov Y.E., Litovchenko S.E., Ivanova E.A. - Ed. by Blagov Y.E., Libchenko S.E., Ivanova E.A. Moscow: The Russian Managers Association. (For details see: <http://www.undp/ru>).

Ivashkovskaya (2010) - Ivashkovskaya I.V. The system of integrated value management of the company. Avtoref. doktor. ekonomike.nauk. - M., 2010. - 50 c.

Ivashkovskaya (2010) - Ivashkovskaya I.V. Economic Profit Models and Control of Company Value Creation: Debatable Issues. [Electronic resource]. - Access mode: [http://www.ecsocman.edu.ru/data/2010/06/21/1212534103/Vypusk13\\_Ivashkovskaya\\_39\\_61.pdf](http://www.ecsocman.edu.ru/data/2010/06/21/1212534103/Vypusk13_Ivashkovskaya_39_61.pdf)

Ivashkovskaya (2008) - Ivashkovskaya I.V. Strategic monitoring of value creation for all company stakeholders [text] // Bulletin of the Finance Academy. - C. 69-85.

Bauer, Hammerschmidt (2005) - Bauer H., Hammerschmidt M. Customer-based corporate valuation: integrating the concepts of customer equity and shareholder value // Management Decision. - 2005. - № 3. - P.17-25.

Blair, Fottler (1990) - Blair, J.D., Fottler M.D. 1990.Challenges in Health Care Management: Strategic Perspectives for Managing Key Stakeholders. San Francisco: Jossey-Bass.-1990.-Vol.-25. - P. 78-93.

Freeman (1984) - Freeman R. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing: Boston. 276 p.

Gorodnitsky (1998) – Gorodnitsky L. B. The Best Practices in Corporate Community Relations. - PAG, 1998.

Zadek (2004) - Zadek S. 2004. The path to corporate responsibility. Harvard business review 82(12): 125-132.