

Концепция заинтересованных сторон (Э. Фримен, 80-е гг.)

Корпорация рассматривается как объединение самых различных заинтересованных сторон – стейхолдеров.

Успех компании определяется согласованием интересов различных стейхолдеров.

Стейкхолдеры – это юридические и физические лица, обладающие правовой, экономической, этической, а также самостоятельно осознаваемой возможностями заявлять компании о своих правах, включая имущественные, или интересы в отношении ее прошлой, настоящей или будущей деятельности, а также ее части.

Стейкхолдеры – это любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений.

Идентификация стейкхолдеров: пример (стандарт ISO26000)



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



Это развернутая карта стейкхолдеров, разработанная одной фармацевтической компанией из Великобритании:

Категории стейкхолдеров	Подгруппы	Категории стейкхолдеров	Подгруппы
Сотрудники	Совет директоров и высокопоставленные менеджеры Менеджмент Сотрудники Профсоюзы Сотрудники-новички Потенциальные сотрудники Служащие, которые покинули компанию Институциональные инвесторы	Конкуренты	Фармацевтические компании Биотехнологические компании
		Правительство и регулирующие органы	Департамент здравоохранения Инстанции, регулирующие фармацевтический сектор Управление по контролю за продуктами и лекарствами (США) Всемирная организации здравоохранения (ООН)
Инвесторы	Пенсионные фонды Менеджеры и аналитики фондов Рейтинговые агентства Движение за социально ответственное инвестирование	Деловые Партнеры	Лицензиаты Партнеры по НИОКР Другие фармацевтические компании Клиники/Университеты
Клиенты	Национальные фонды охраны здоровья Доктора Пациенты Частные клиники Боспитали Фармацевты Оптовики Лица, имеющие влияние на выписывание рецептов (т.е. медсестры, социальные работники, учителя, психологи) Внутренние клиенты	Местные сообщества	Соседи Местные власти/ департамент Планирования Благотворительные и волонтерские организации Группы по защите окружающей среды
		Университетская наука и научное сообщество	Университетские исследовательские центры Научные работники Студенты
Поставщики	Поставщики материалов и ингредиентов Субподрядчики Врачи (в качестве консультантов по НИОКР) Клинические испытательные центры Добровольцы и пациенты, на которых апробируются лекарства Провайдеры услуг и продуктов, относящихся к инфраструктуре	СМИ	ТВ и радио медицинские/научные публикации Национальные/местные газеты Финансовые газеты
		Неправительственные организации и группы давления	Организации пациентов Организации по защите прав человека Организации по защите животных Организации по охране окружающей среды Ассоциации альтернативной медицины

Модель «Власть, Легитимность, Срочность» (Митчелл-Агле-Вуд, 1997 г.)



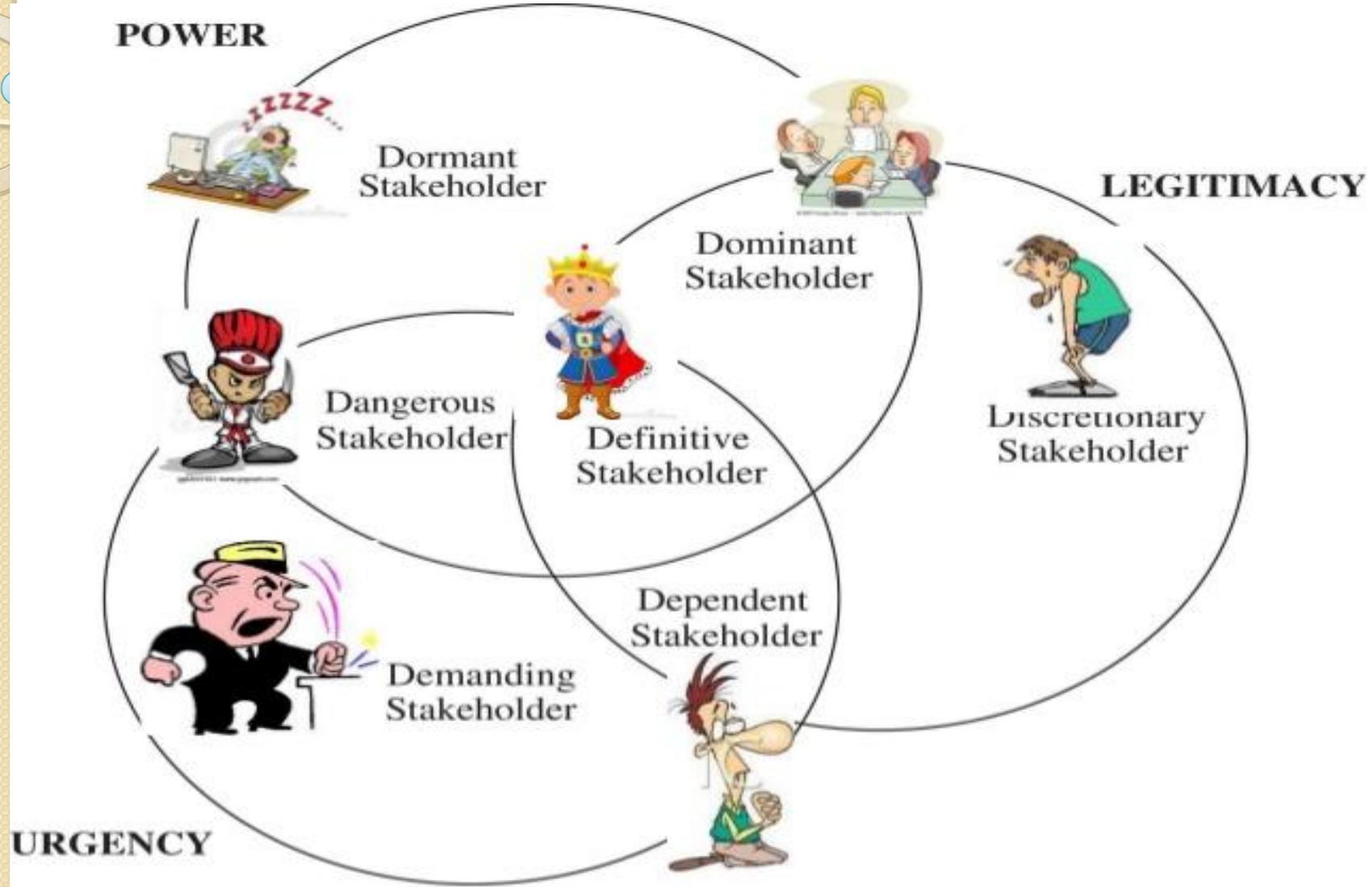
Интересы стейкхолдеров и их влияние на деятельность компании

Выгоды предприятия от стейкхолдеров	Требования стейкхолдеров к предприятию	Стейкхолдеры
Формирование акционерного капитала	Увеличение размеров дивидендов, рост стоимости акций, повышение стоимости компании	Акционеры
Создание благоприятного инвестиционного климата, низкие ставки налогов, отсутствие преград для доступа к природным ресурсам	Соответствие деятельности предприятий требованиям законодательства, обеспечение занятости населения, вклад в экономический рост и поступления в бюджет всех уровней.	Органы власти
Расширение рынков сбыта, повышение лояльности потребителей к торговой марке	Удовлетворение спроса широким ассортиментом качественных товаров и услуг по приемлемым ценам, соответствие товаров и услуг стандартов	Потребители

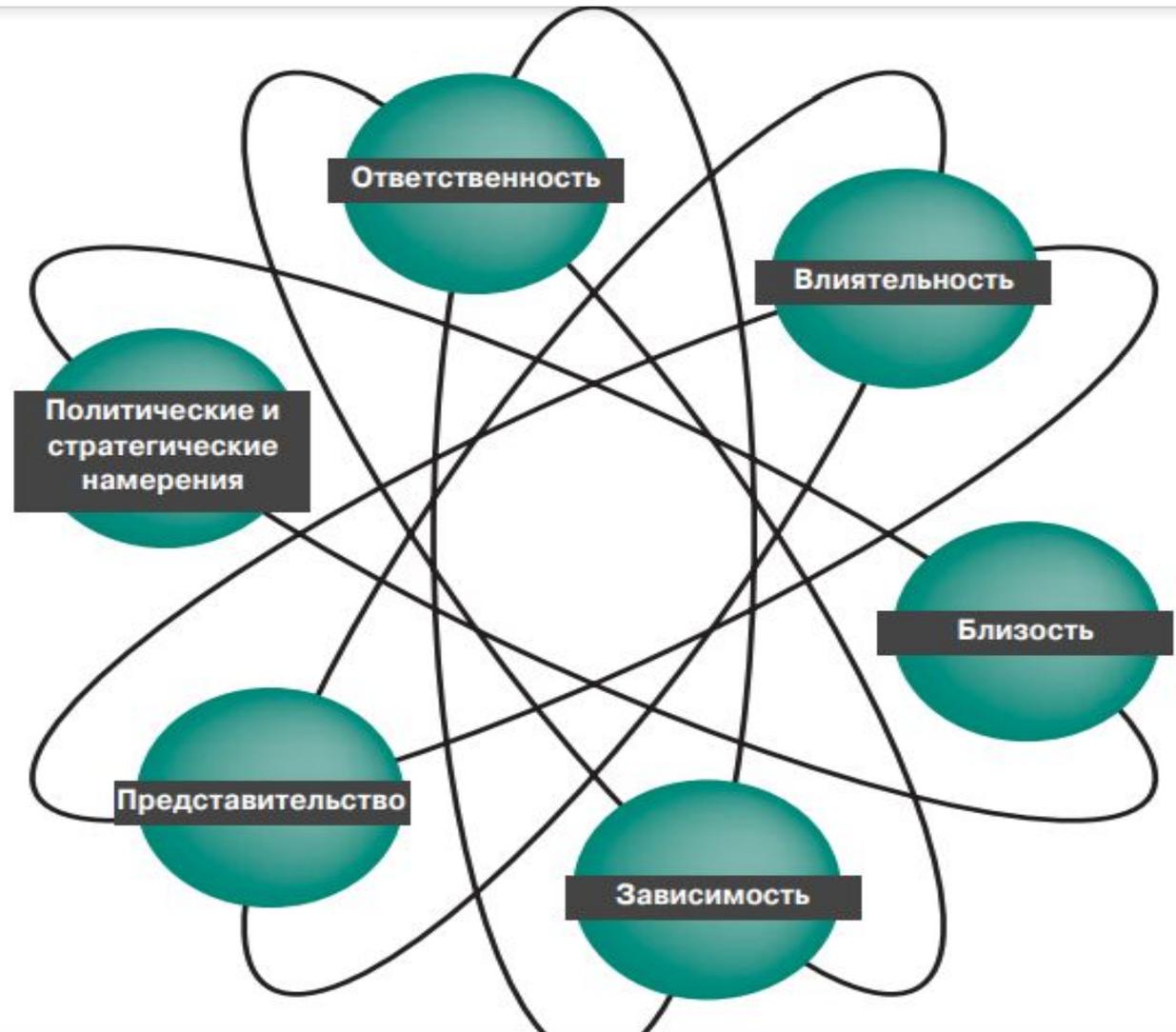
Интересы стейкхолдеров и их влияние на деятельность компании

Выгоды предприятия от стейкхолдеров	Требования стейкхолдеров к предприятию	Стейкхолдеры
Наличие высококвалифицированных специалистов	Создание рабочих мест, поддержка местного сообщества и забота об окружающей среде	Население региона деятельности предприятия
Осуществление поставок качественных товаров и услуг в срок по приемлемым ценам	Стабильность заказов, своевременная оплата по условиям договора, после - платное обслуживание	Поставщики и деловое партнеры
Исполнение должностных обязанностей в срок, в полном объеме, приобщение сотрудников в процесс становления и развития предприятия	Своевременная оплата труда, создание благоприятных условий труда и отдыха , обеспечение безопасности рабочего места, наличие льгот и скидок на товар, которые производятся и на оказываемые услуги, возможность продвижение на службе	Сотрудники
Доступность финансовых ресурсов, долгосрочное использование денежных средств	Соотношение уровня развития с уровнем доходности, сбалансированности инвестиционного портфеля	Инвесторы, кредиторы
Участие в реализации социальных программ и продвижение предприятия на региональном рынке	Социальная поддержка и вклад предприятия в здоровье персонала, поддержка местной общественной деятельности в проведении социально значимых акций	Некоммерческие организации, профсоюз

Модель «Власть, Легитимность, Срочность»
(Митчелл-Агле-Вуд, 1997 г.)



Шестиэлементный тест определения заинтересованных сторон



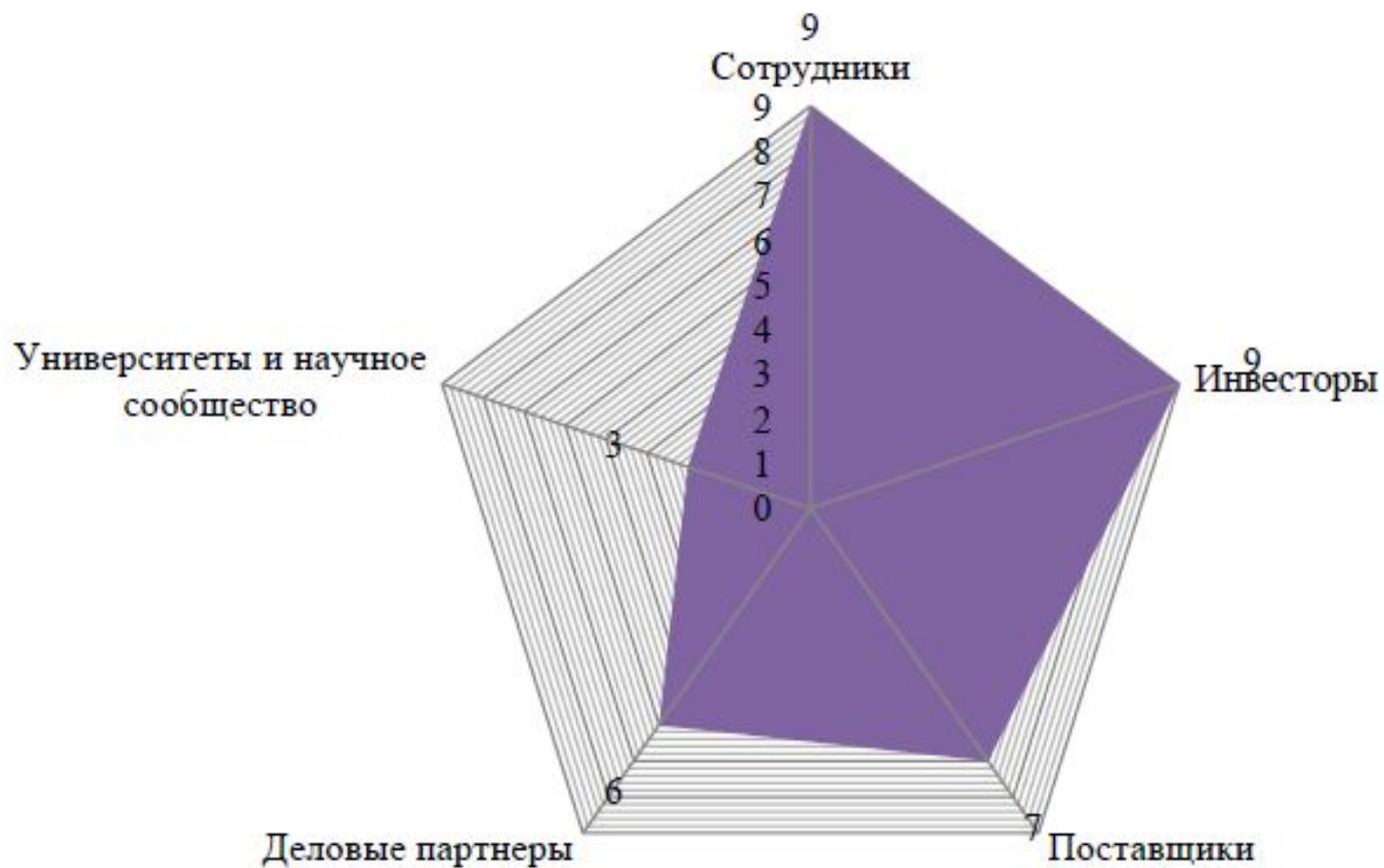


Рисунок 2. Оценка власти внутренних стейкхолдеров

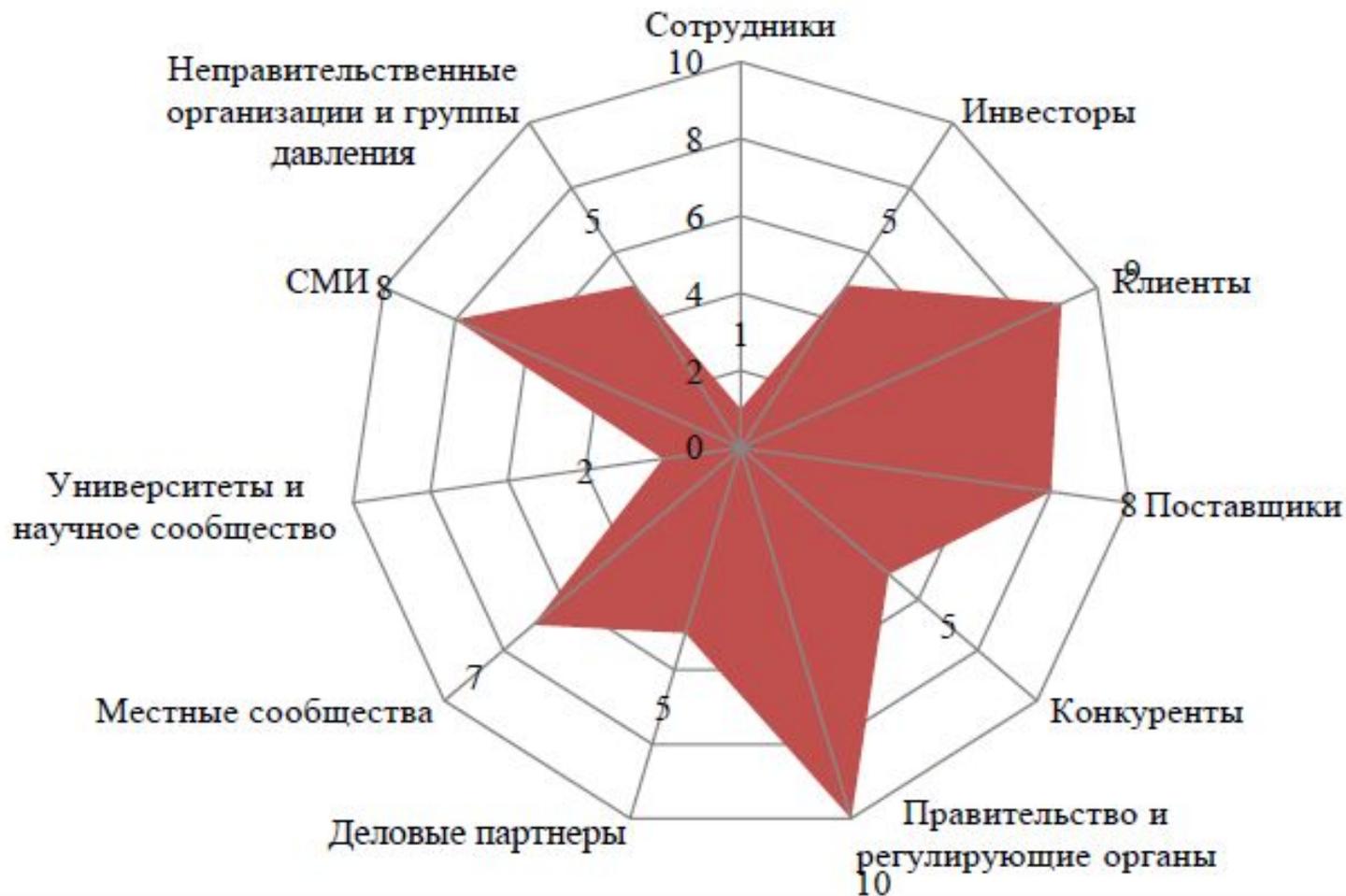


Рисунок 6. Оценка легитимности внешних стейкхолдеров

ВЫПУСК 2

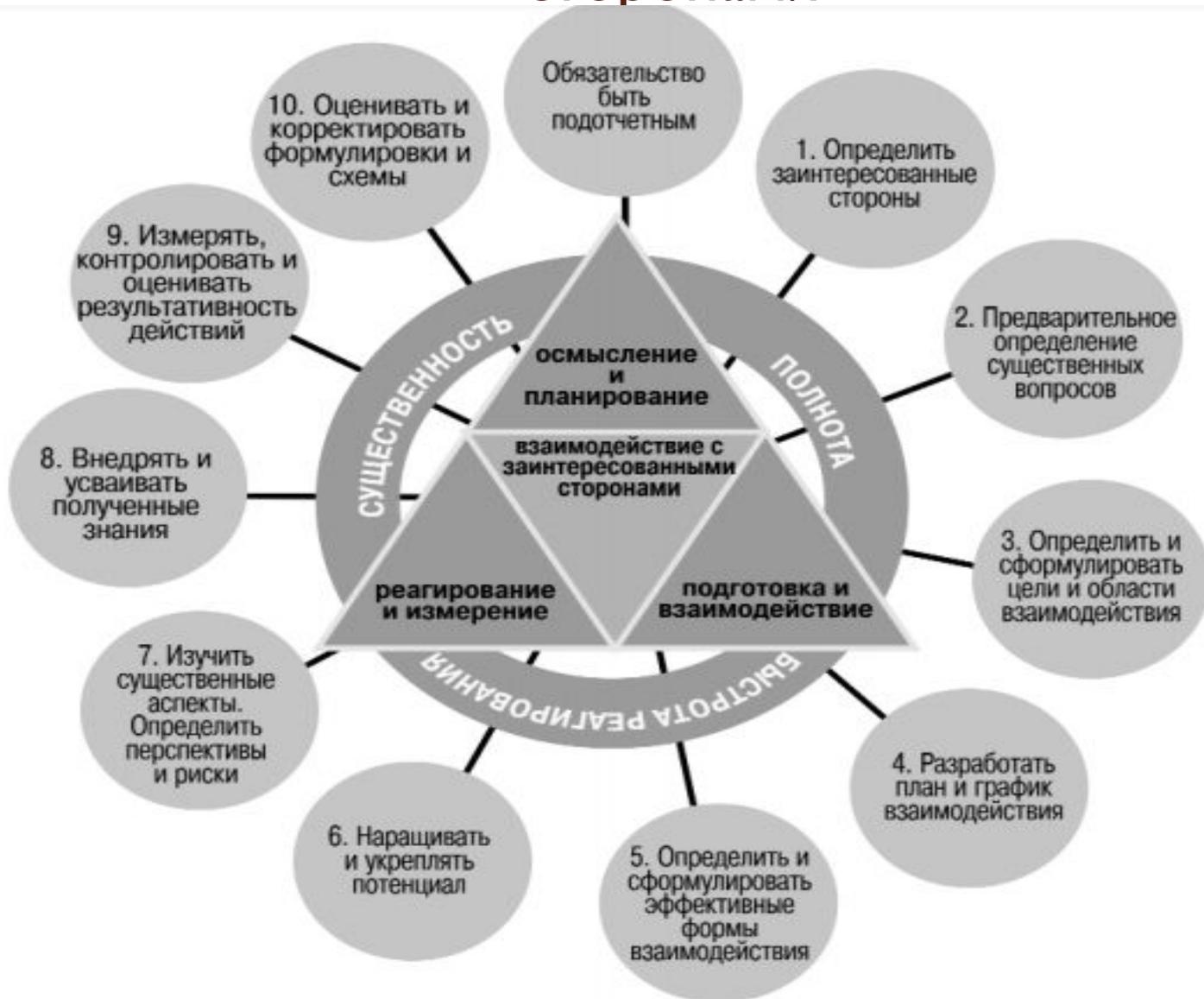
От слов к делу

Взаимодействие с заинтересованными сторонами:

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ОРГАНИЗАЦИИ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ



Этапы и элементы системы качественного взаимодействия с заинтересованными сторонами





Тест на существенность

AccountAbility разработала тест на существенность, представляя его в виде перечня пяти признаков. Вопросы считаются существенными, если они имеют один или более 5 из нижеследующих признаков

A	Проблемы, имеющие краткосрочное прямое влияние на финансовое состояние компании
B	Вопросы, по которым компания делает политические заявления стратегического характера (обычно обязательства перед ключевыми заинтересованными сторонами).
C	Проблемы, которые считают существенными сопоставимые организации, т.е. являются обще-признанными.
D	Вопросы, которые ваши стейкхолдеры считают достаточно важными для того, чтобы предпринимать по этому поводу какие-либо действия (в настоящее время или в будущем).
E	Вопросы соответствия социальным нормам (что зафиксировано или возможно, будет зафиксировано в регулирующих актах, предусмотрено институциональными нормами и стандартами).

Матрица целей, вопросов и стейкхолдеров		Тест на существенность					Группа стейкхолдеров 1	Группа стейкхолдеров 2	Группа стейкхолдеров 3	Группа стейкхолдеров 4	Группа стейкхолдеров 5
Цели стратегического взаимодействия со стейкхолдерами	Проблемы	A	B	C	D	E	Потребители	Члены Cooperative Group	Фермеры (Сельскохозяйственный бизнес группы)	Неправительственные организации	Поставщики непищевых продуктов
1. Погасить значительное беспокойство стейкхолдеров по поводу использования генетически модифицированных организмов	Безопасность генетически модифицированных (ГМ) продуктов	Оранжевый	Красный	Желтый	Красный	Желтый	4	4	5	5	1
	Воздействие ГМ на биологические виды	Желтый	Красный	Желтый	Оранжевый	Желтый	3	4	5	5	1
	Влияние исключения ГМ из непищевых товаров	Желтый	Оранжевый	Желтый	Желтый	Желтый	1	3	0	4	1
	Влияние исключения ГМ из упаковочных материалов	Оранжевый	Оранжевый	Желтый	Желтый	Желтый	1	3	1	4	3
	Внутренние риски для тех, кто проводит эту политику	Красный	Красный	Зеленый	Зеленый	Зеленый	0	4	4	0	1
2. (вставьте следующую стратегическую цель, если это уместно...)	Прочие примеры										

Зеленый:
не соответствует

Желтый: низкий
уровень соответствия

Оранжевый:
средний уровень

Красный: высокий
уровень соответствия

**ЧТО ТРЕБУЕТСЯ ОТ
ВАС?**

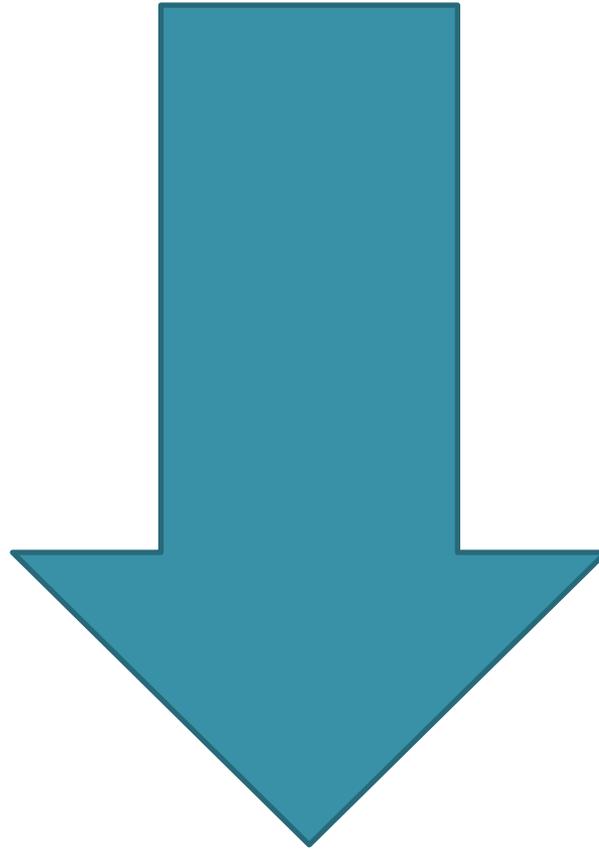


Таблица интересов стейкхолдеров

№	Группы стейкхолдеров	Степень поддержки (заинтересованности в деятельности компании) / противодействия	Интересы / мотивы	Сила влияния	Инструменты влияния
1.	Акционеры	от -5 до +5		от 0 до +5	
1.1.	ОАО «Никола»				
1.2.	ОАО «Тесла»				

Матрица «поддержка x сила влияния»

