

Для цитирования

Моисеев Ю.А. Стандартизация как инструмент развития партнерства бизнеса с заинтересованными сторонами / III Научно-практическая конференция «Стандартизация: траектория науки», приуроченная ко Всемирному дню стандартов, Москва, 15 октября 2025 г. // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2025. № 6(87). С. 71–77.

УДК 006.1

СТАНДАРТИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПАРТНЕРСТВА БИЗНЕСА С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Моисеев Ю.А., ФГБОУ ВО «МГУ им. Н.П. Огарёва», Россия, г. Саранск

Вопросы формирования и развития партнерских отношений организации со стейкхолдерами в условиях необходимости повышения устойчивости и конкурентоспособности остаются актуальными в современном мире, поскольку взаимовыгодное развитие организаций ведет не только к росту показателей эффективности, но и к улучшению рыночных позиций предприятия. В данном контексте стандартизация выступает инструментом обеспечения доверия, прозрачности и согласованности интересов, являясь нормативной основой для построения конструктивного диалога со всеми категориями заинтересованных сторон.

Ключевые слова: стандартизация, партнерство бизнеса, заинтересованные стороны, ГОСТ Р ИСО 44001–2020, национальные и международные стандарты, жизненный цикл сотрудничества.

STANDARDIZATION AS A TOOL FOR DEVELOPING BUSINESS PARTNERSHIPS WITH INTERESTED PARTIES

Moiseenkova Y.A., Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia

The issues of forming and developing partnerships between organizations and stakeholders in the context of the need to increase sustainability and competitiveness remain relevant in the modern world, as the mutually beneficial development of organizations leads not only to increased efficiency, but also to improved market positions for enterprises. In this context, standardization serves as a tool for ensuring trust, transparency, and alignment of interests, providing a regulatory framework for building constructive dialogue with all categories of stakeholders.

Keywords: standardization, business partnership, stakeholders, GOST R ISO 44001–2020, national and international standards, cooperation lifecycle.

Современная экономика характеризуется высокой динамичностью и возрастающей конкуренцией, что требует от организаций постоянного совершенствования форм взаимодействия с окружающей средой. Одним из ключевых факторов устойчивого развития становится выстраивание прочных и взаимовыгодных партнерских отношений с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Предприятию необходимо не только ориентироваться на потребности рынков, но и учитывать интересы основных стейкхолдеров (инвесторов, владельцев, поставщиков, дистрибьюторов, работников, общественности и т. д.), поскольку понимание этих интересов и развитие каналов взаимодействий с ними способствует улучшению рыночных позиций предприятия [1].

Тем не менее на практике организации часто сталкиваются с проблемой отсутствия единых правил и прозрачных механизмов сотрудничества, что, в свою очередь, ведет к конфликту интересов, несогласованности целей, неэффективному использованию ресурсов и, как следствие, потерям для бизнеса. В этих условиях возрастает потребность в стандартизации

как в инструменте, способном структурировать и упорядочить процессы организации. Выступая универсальной методологией, позволяющей формализовать цели, принципы и механизмы партнерства, стандартизация обеспечивает организациям прозрачность взаимодействия, укрепляет доверие и создает основу для долгосрочного сотрудничества.

В ходе изучения влияния стандартизации на партнерство с заинтересованными сторонами были проанализированы работы отечественных и некоторых зарубежных авторов. Зарубежные авторы R. Linder, J. Hernantes, C. Jaca в своей работе «Increasing stakeholder engagement in research projects through standardization activities» («Повышение вовлеченности заинтересованных сторон в исследовательские проекты за счет стандартизации») исследуют, каким образом интеграция стандартизации в исследовательские проекты способствует вовлечению всех типов заинтересованных сторон. Исследование базируется на европейских кейсах (ARCH, SMR и др.), в которых стандартизированные процессы позволяют заинтересованным сторонам участвовать и влиять на формирование результатов проекта.

В отечественной научной литературе вопросы взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами преимущественно рассматриваются в контексте концепции корпоративной социальной ответственности. Наиболее яркими являются работы Жуковой Т.Н., Ибрагимова Г.Н., Адова И.Б., Щербаченко П.С., в которых акцентируется внимание на том, что именно корпоративная социальная ответственность выступает ключевым инструментом гармонизации интересов бизнеса и общества, обеспечивая баланс между экономическими целями компаний и ожиданиями ее стейкхолдеров. Через механизмы социальной ответственности описываются такие принципы партнерства, как прозрачность, учет интересов различных групп, долгосрочность взаимодействия и ориентация на устойчивое развитие [2]. Работы отечественных авторов формируют теоретико-методологическую базу для понимания того, каким образом предприятия выстраивают систему взаимоотношений со своими партнерами.

Цель проведенного исследования – обоснование положительного влияния стандартизации на развитие партнерских отношений бизнеса с заинтересованными сторонами, а также определение новых возможностей использования стандартов в стратегическом управлении современными предприятиями.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами в большей мере сопряжено с минимизацией и управлением нефинансовых рисков, в связи с чем с развитием компаний и активным взаимодействием со стейкхолдерами ставится вопрос об управлении взаимодействием с заинтересованными сторонами [3]. Для идентификации заинтересованных сторон необходимо обратиться к различным определениям данного понятия.

Заинтересованные стороны – это:

- физическое лицо или группа лиц, заинтересованные, часто финансово, в успехе бизнеса [7];
- любая группа или индивид, который может сам оказывать влияние или на которого окажет влияние достижение целей организации [8];
- группы и индивиды (стейкхолдеры), составляющие внутреннее и внешнее окружение организации, которые влияют или на которые могут повлиять принимаемые корпорацией решения [9];
- лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних [4].

Роль стандартизации в сфере партнерства бизнеса с заинтересованными сторонами заключается в формировании единой методологической базы и прозрачных механизмов партнерства, а также в устранении разрозненности подходов, закреплении правил и критериев оценки взаимодействия, что снижает риск конфликтов интересов и повышает доверие между участниками. Стандарты данной области задают универсальные ориентиры от определения целей сотрудничества до распределения ролей и ответственности, тем самым обеспечивая системность и предсказуемость совместной деятельности.

В этом контексте особое значение приобретает стандарт, который задает структуру и требования к организации процесса партнерства бизнеса на протяжении каждого этапа взаимодействия с заинтересованными сторонами. ГОСТ Р ИСО 44001–2020 «Корпоративные системы управления взаимоотношениями с бизнесом. Требования и структура». Стандарт ориентирован на формирование единого подхода к управлению взаимодействием организаций на всех стадиях жизненного цикла партнерства. Его основные положения ориентированы на развитие и совершенствование корпоративных бизнес-взаимоотношений как внутри организации, так и между организациями различных типов и размеров.

Основопологающим разделом стандарта является пункт 8, направленный на деятельность организации, в котором изложены конкретные требования к формированию, внедрению и развитию восьмиэтапной модели жизненного цикла сотрудничества (рис. 1). Структура, предложенная ГОСТ Р ИСО 44001–2020, должна интегрироваться в действующие процессы и процедуры предприятия, обеспечивая высокую результативность от сотрудничества со стейкхолдерами и получение взаимных преимуществ.

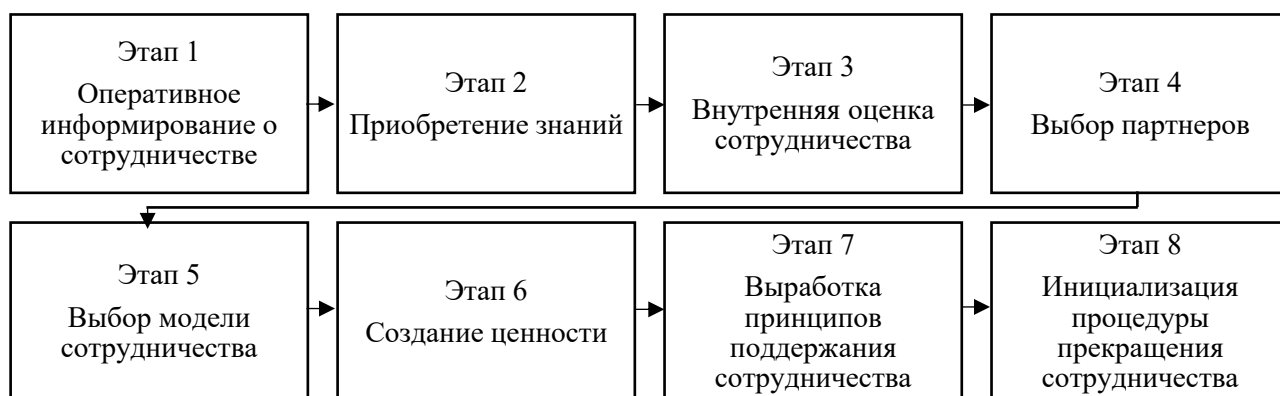


Рис. 1. Восьмиэтапная модель жизненного цикла сотрудничества по ГОСТ Р ИСО 44001–2020

Одним из основных документов, предусмотренных стандартом, является план менеджмента корпоративных бизнес-взаимоотношений (RMP-план), представляющий собой совокупность процедур и их описание для определения основных бизнес-целей сотрудничества, а также регулирования и контроля конкретных форм взаимодействия между задействованными организациями (табл. 1) [5]. Такой план обеспечивает структурированное и последовательное выстраивание партнерских связей между организациями, а также позволяет наладить эффективное и многостороннее взаимодействие со всеми категориями заинтересованных сторон. Кроме того, данный план фиксирует цели сотрудничества, распределяет обязанности между участниками и формирует основу для создания совместной ценности.

Таблица 1

Рекомендации по выбору общего содержания RMP-плана

Этап взаимоотношений	Содержание RMP-плана
Общие сведения	1. Общие сведения о программе сотрудничества 2. Бизнес-цели 3. Функциональные обязанности и сферы ответственности сотрудников 4. Краткие сведения об условиях договора
Оперативное информирование о сотрудничестве	1. Назначение исполнительного топ-менеджера организации (SER) 2. Проведение анализа выгод от сотрудничества 3. Определение ограничений и исходных рисков при сотрудничестве 4. Определение требований к ресурсам и к развитию навыков у сотрудников организаций

Этап взаимоотношений	Содержание RMP-плана
Приобретение знаний	1. Определение рабочих моделей, оценок и используемых методов 2. Определение рабочих характеристик, обеспечивающих эффективность сотрудничества 3. Установление уровней полномочий 4. Определение потенциальных партнеров по сотрудничеству и плана коммуникаций
Внутренняя оценка сотрудничества	1. Выявление сильных и слабых сторон деятельности организации 2. Определение сфер для дальнейшего развития или действий 3. Определение критериев выбора партнеров 4. Определение конкретных программ развития, которые будут использоваться на этапе 5
Выбор партнеров	1. Введение оценки потенциальных партнеров 2. Разработка методологии оценки корпоративных возможностей и культуры сотрудничества 3. Выполнение оценки выбранного партнера
Выбор модели сотрудничества	1. Определение ключевых проблемных сфер деятельности организаций или ограничений в каждой из них 2. Определение согласованного процесса управления знаниями 3. Разработка программы внесения изменений или совершенствования сотрудничества 4. Определение условий, невыполнение которых может повлечь за собой прекращение сотрудничества
Создание ценности	1. Введение процессов создания ценности и инновационных процессов 2. Введение программы непрерывного совершенствования 3. Разработка процесса мониторинга создания ценности
Выработка принципов поддержания сотрудничества	1. Введение согласованной программы проведения пересмотра, оценки показателей эффективности и предоставления отчетности 2. Введение процесса решения возникающих при сотрудничестве проблем 3. Введение мер мониторинга и поддержания моделей поведения
Инициализация процедуры прекращения сотрудничества	1. Применение согласованной процедуры (стратегии) выхода организации из сотрудничества

Таким образом, ГОСТ Р ИСО 44001–2020 выступает действенным инструментом формализации процессов взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Его ценность заключается не только в разработке унифицированных процедур и принципов взаимодействия, но и в создании основ для доверия и прозрачности, которые необходимы для поддержания долгосрочного сотрудничества со всеми категориями заинтересованных сторон.

Наряду с ГОСТ Р ИСО 44001–2020 широкое распространение получили международные стандарты AA1000 «Stakeholder engagement standard» и GRI (Global Reporting Initiative). Стандарты серии AA1000 направлены на обеспечение подотчетности и прозрачности корпоративной деятельности. В данном контексте необходимо уделить внимание стандарту AA1000SES – это стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами. Он обязывает организацию быть актуальной, заслуживающей доверия и открытой, а также ответственной и отзывчивой. Основные принципы стандарта изложены в табл. 2 [6].

Таблица 2

Основные принципы ГОСТ Р ИСО 44001–2020

Принцип	Описание принципа
Вовлеченность	Заинтересованные стороны должны иметь возможность влиять на принимаемые организацией решения, которые затрагивают их интересы. Принцип подразумевает активное выявление стейкхолдеров и предоставление им права участвовать в обсуждении значимых вопросов
Существенность	Руководство, ответственное за принятие решений, обязано определять ключевые темы устойчивого развития взаимоотношений. Принцип ориентирован на выявление и ранжирование приоритетных аспектов устойчивости, исходя из степени их воздействия как на саму организацию, так и на стейкхолдеров
Реагирование	Организации необходимо демонстрировать открытость в отношении значимых вопросов, оказывающих влияние на устойчивость ее деятельности и готовность к оперативным действиям
Воздействие	Организации следует обеспечивать мониторинг, оценку и подотчетность в отношении последствий своей деятельности, оказывающей влияние на экономическую, экологическую и социальную среду

Стандарты GRI приобретают особую значимость в практике корпоративной отчетности и открытого взаимодействия с заинтересованными сторонами, поскольку их основная цель – формирование единых принципов о социальном, экономическом и экологическом воздействии организации. В основе стандартов заложены принципы, похожие на принципы стандартов серии AA1000, тем не менее весомым отличием является то, что GRI способствует выстраиванию прозрачного диалога между бизнесом и заинтересованными сторонами: стандарты предписывают не только формальное раскрытие данных, но и необходимость системной оценки потребностей различных групп, что позволяет повышать доверие между сторонами. По системе отчетности международного стандарта GRI существует четыре подхода к взаимодействию с заинтересованными сторонами (рис. 2).

Игнорирование	Одностороннее принятие решений, игнорирование интересов заинтересованных сторон
Реагирование	Вынужденное взаимодействие только в ответ на запросы заинтересованных сторон
Предупреждение	Организация стремится предугадать интересы и потребности заинтересованных сторон
Взаимодействие	Между организацией и заинтересованными сторонами налажено постоянное взаимодействие на основе взаимоуважения и открытости

Рис. 2. Подходы к взаимодействию с заинтересованными сторонами международного стандарта GRI

Стандартизация является не только инструментом формализации процессов взаимодействия, но и основой для внедрения конкретных методов и инструментов,

обеспечивающих стабильное развитие партнерства. Их применение позволяет систематизировать сотрудничество со стейкхолдерами, сделать его более предсказуемым, а также закрепить ответственность сторон за достижение совместных целей.

Одним из ключевых методов являются анализ и классификация заинтересованных сторон, которые позволяют выявить приоритеты, ожидания и степень вовлеченности стейкхолдеров. Для обеспечения более обоснованного и системного подхода к идентификации и анализу заинтересованных сторон ГОСТ Р ИСО 44001–2020 предусматривает использование определенных критериев, на основании которых осуществляется выбор партнеров для установления и развития сотрудничества (рис. 3).



Рис. 3. Критерии выбора партнеров по ГОСТ Р ИСО 44001–2020

Также при выборе партнеров необходимо уделить внимание таким факторам сотрудничества, как: цели, требования, ожидания, риски и подход к менеджменту риска. Реализация процессов управления рисками в организации должна проходить через их идентификацию и оценку. Особенное внимание стоит уделять тем внутренним проблемам, которые могут приводить к появлению рисков, оказывающих существенное влияние на эффективное функционирование организации.

Таким образом, партнерство с заинтересованными сторонами является важным условием развития современной организации. Эффективное взаимодействие со стейкхолдерами позволяет не только учитывать интересы и ожидания внутренней и внешней среды, но и формировать доверительные и прозрачные отношения, ведущие к долгосрочной конкурентоспособности. В этой связи стандартизация выступает одним из ключевых инструментов развития партнерства бизнеса с заинтересованными сторонами, обеспечивая формализацию процессов, закрепляя прозрачные механизмы коммуникации и взаимодействия. Благодаря этому стандарты становятся своего рода универсальным средством обеспечения стабильности бизнеса, позволяющим компаниям и их партнерам выстраивать продуктивное сотрудничество на основе нормативных критериев. ГОСТ Р ИСО 44001–2020 открывает новые возможности для формирования устойчивых корпоративных связей, а также помогает переходить организациям от фрагментарного взаимодействия к системному партнерству, создающему условия для совместного создания ценности и достижения стратегических преимуществ.

Список литературы

1. Жукова Т.Н. Взаимодействие организации с заинтересованными сторонами: маркетинговый подход // Практический маркетинг. – 2017. – № 5 (243). – С. 21–27.
2. Ибрагимов Г.Н., Адова И.Б. Принципы взаимодействия бизнеса с внешними заинтересованными сторонами // Лидерство и менеджмент. – 2019. – № 3. – С. 209–221.
3. Щербаченко П.С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях // Вестник ГУУ. – 2018. – № 5. – С. 155–161.
4. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1390-ст: введен впервые: дата введения: 2015–01–11 / подготовлен Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации». – М.: Стандартиформ, 2015. – 53 с.

5. ГОСТ Р ИСО 44001–2020. Корпоративные системы управления взаимоотношениями с бизнесом. Требования и структура: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 сентября 2020 г. № 696-ст: введен впервые: дата введения: 2021–01–01 / подготовлен ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэконтс». – М.: Стандартинформ, 2020. – 62 с.
6. Скобарев В.Ю. Развитие серии стандартов AA1000 организации Accountability: AA1000 AP (2018) – обновленная редакция принципов подотчетности / ФБК Grant Thornton, 2020. URL: https://www.fbk.ru/upload/press-center/Вебинар_AP2018.pdf (дата обращения: 20.09.2025).
7. Fernando J. What Are Stakeholders? Definition, Types, and Examples / J. Fernando: portal. – Investopedia, 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp> (дата обращения: 20.09.2025). Режим доступа: сеть Интернет. Текст: электронный.
8. Freeman R. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. Freeman. – ISBN 1107716993, 9781107716995. – Текст: электронный // Boston: Harper Collins. 2010. P. 292. URL: <https://books.google.ru/books?id=DcxVAgAAQBAJ&hl=ru> (дата обращения: 19.09.2025).
9. Jones T. M., Wicks A. C. Convergent Stakeholder Theory / T.M. Jones, A.C. Wicks // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24. No. 2. Pp. 206–221.

References

1. Zhukova T.N. The organization's interaction with stakeholders: a marketing approach. Practical marketing. 2017. No. 5 (243). Pp. 21–27.
2. Ibragimov G.N. and Adova I.B. Principles of Business Interaction with External Stakeholders. Leadership and Management. – 2019. – No. 3. – Pp. 209–221.
3. Shcherbachenko P.S. Management of Interaction with Stakeholders in Russian Companies. Vestnik GUU. – 2018. No. 5. – Pp. 155–161.
4. GOST R ISO 9000–2015. Quality Management Systems. Basic provisions and dictionary: national standard of the Russian Federation: official edition: approved and put into effect by Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated September 28, 2015, No. 1390-st: introduced for the first time: date of introduction 2015-01-11 / prepared by the All-Russian Research Institute of Certification, Open Joint-Stock Company. – Moscow: Standartinform, 2015. – 53 p.
5. GOST R ISO 44001–2020. Corporate Business Relationship Management Systems. Requirements and Structure : National Standard of the Russian Federation : Official Edition : Approved and Put into Effect by Order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology dated September 29, 2020, No. 696-st : Introduced for the First Time : Date of Introduction 202101–01 / prepared by the Research Institute of Communications and Informatics Economics, Interekoms LLC. – Moscow: Standartinform, 2020. – 62 p.
6. Skobarev V.Yu. Development of the AA1000 Series of Standards by the Accountability Organization: AA1000 AP (2018) – Updated Version of the Principles of Accountability / FBK Grant Thornton, 2020. URL: https://www.fbk.ru/upload/press-center/Вебинар_AP2018.pdf (accessed on 20.09.2025).
7. Fernando J. What Are Stakeholders? Definition, Types, and Examples / J. Fernando: portal. Investopedia, 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp> (accessed on 20.09.2025).
8. Freeman R. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. Freeman. – ISBN 1107716993, 9781107716995. Boston: Harper Collins. – 2010. – Pp. 292. – URL: <https://books.google.ru/books?id=DcxVAgAAQBAJ&hl=ru> (accessed on 19.09.2025).
9. Jones T. M., Wicks A. C. Convergent Stakeholder Theory / T. M. Jones, A. C. Wicks // Academy of Management Review. – 1999. – Vol. 24. – No. 2. – Pp. 206–221.