

МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮDOI: <https://doi.org/10.24891/agxbgr>EDN: <https://elibrary.ru/agxbgr>**Марина Васильевна САВЧЕНКО**

доктор экономических наук, профессор, доцент кафедры математического моделирования, Автомобильно-дорожный институт (филиал), Донецкий национальный технический университет (АДИ ДонНТУ) в г. Горловка, Горловка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
e-mail: savmur@mail.ru
ORCID: 0000-0002-9063-3551
SPIN: 1563-7062

Ирина Васильевна САВЧЕНКО

ответственный автор, кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник отдела моделирования экономических систем, Институт экономических исследований, Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
e-mail: savirwa@mail.ru
ORCID: 0009-0006-6227-5933
SPIN: 6745-3700

Екатерина Александровна ЗАГЛАДА

ассистент кафедры менеджмента организаций, Автомобильно-дорожный институт (филиал), Донецкий национальный технический университет (АДИ ДонНТУ) в г. Горловка, Горловка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
e-mail: zaglada@mail.ru
ORCID: 0000-0002-7395-3748
SPIN: 8395-8913

История статьи:

Рег. № 233/2025
Получена 14.04.2025
Одобрена 05.05.2025
Доступна онлайн
30.07.2025

Специальность: 5.2.3

УДК 338.22

JEL: M14, M21

Ключевые слова:

стейкхолдер, Win-Win, стратегическая матрица, промышленное предприятие, устойчивое развитие

Аннотация

Предмет. Взаимодействие со стейкхолдерами в системе управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) промышленных предприятий.

Цели. Разработка для промышленных предприятий модели взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО на основе концепции Win-Win и обеспечения устойчивого развития и сохранения конкурентных преимуществ.

Методология. Применены методы логического, системного и структурного анализа. Использованы экспертные оценки, графический метод, анализ данных и построение стратегических матриц.

Результаты. Предложена модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО, основанная на концепции Win-Win. Разработана стратегическая матрица, предложены авторизованная систематизация и выбор оптимальных стратегий взаимодействия. Апробация на предприятиях машиностроения показала положительную динамику во взаимодействии с различными стейкхолдерами (клиентами, поставщиками, финансово-кредитными учреждениями, органами государственного управления) и влияние на выбор стратегий КСО.

Область применения. Результаты могут быть использованы промышленными предприятиями для совершенствования управления КСО, выстра-

ивания эффективного взаимодействия со стейкхолдерами, разработки стратегий устойчивого развития, а также органами государственной власти и профильными организациями для мониторинга и оценки уровня КСО в отраслях промышленности, разработки мер государственной поддержки и стимулирования социально ответственного бизнеса.

Выводы. Предложенная модель позволяет систематизировать работу со стейкхолдерами в системе управления КСО, определить приоритетные направления взаимодействия и повысить эффективность КСО-деятельности промышленных предприятий.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

Для цитирования: Савченко М.В., Савченко И.В., Заглада Е.А. Модель взаимодействия промышленных предприятий со стейкхолдерами в системе управления корпоративной социальной ответственностью // Финансы и кредит. – 2025. – № 7. – С. 52 – 74. DOI: 10.24891/agxbgr EDN: AGXBGR

Введение

В условиях конкурентной борьбы социальная ответственность бизнеса приобретает характер имманентного требования. Собственники все отчетливее осознают, что устойчивый рост их благосостояния напрямую коррелирует с обеспечением комплексного удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Как утверждает Р.Е. Фриман [1], стейкхолдеры заинтересованы в высоких финансовых, корпоративных и иных результатах деятельности организации не меньше, чем сам бизнес. Они активно стремятся к оказанию влияния на траекторию развития организации и, в частности, на ее руководство в целях обеспечения последовательного удовлетворения их индивидуальных потребностей и приоритетов.

В дальнейшем стейкхолдерский подход к корпоративному управлению получил существенное развитие в работах отечественных и зарубежных ученых: Р.Е. Фримана, С.Р. Веламури [2], В.А. Алферьевой, Г.В. Тарасовой [3], И.И. Кортюева, И.В. Зенкиной [4], Р.И. Мардановаой [5], Р.Н. Лепы, И.В. Савченко, Е.А. Заглады [6] и др. К примеру, Р.Е. Фриман и С.Р. Веламури [2] акцентируют внимание на том факте, что ответственность перед заинтересованными лицами должна быть вменена не только крупным корпоративным структурам, но и предприятиям малого и среднего бизнеса. Работы П.С. Щербаченко [7], Т.Н. Жуковой [8], О.Б. Зильберштейна, К.В. Невструева, Д.Д. Семенюк, Т.Л. Шкляр, А.В. Юрковского [9], Х.Л. Шехтер [10] и др. посвящены исследованию различных аспектов взаимодействия бизнес-структур со стейкхолдерами, включая вопросы управления взаимоотношениями [7], применения маркетингового подхода [8], анализа заинтересованных сторон [9], а также изучения механизмов достижения взаимовыгодных соглашений [9, 10].

В связи с этим модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления корпоративной социальной ответственностью (КСО) промышленных предприятий является стратегически важным и ключевым компонентом бизнес-модели промышленных предприятий, поскольку играет решающую роль в процессе формирования их конкурентных преимуществ. Наличие ответственных взаимоотношений со стейкхолдерами повышает уровень КСО промышленного предприятия, его устойчивость в целом и создает основу для его роста и развития.

Целью статьи является разработка модели взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий для обеспечения их устойчивого развития и сохранения конкурентных преимуществ.

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- систематизировать теоретические подходы к измерению роли взаимодействия со стейкхолдерами в управлении КСО промышленных предприятий;
- выявить факторы, влияющие на эффективность взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий;
- разработать модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий, основанную на концепции Win-Win;
- сформировать стратегическую матрицу взаимодействия со стейкхолдерами, позволяющую определить приоритеты и выбрать оптимальные стратегии взаимодействия;
- апробировать разработанную модель на примере машиностроительных предприятий РФ, оценить ее применимость и эффективность.

Данные и методы исследования

Теоретической основой статьи стали посвященные проблемам анализа и оценки КСО труды ведущих зарубежных и отечественных ученых.

В процессе исследования в зависимости от характера решаемых задач были использованы следующие общенаучные и специальные методы: метод логического анализа – для построения логики исследования; метод системного анализа и синтеза – для систематизации существующих теоретических подходов к изучению КСО и взаимодействия со стейкхолдерами; методы экспертной оценки – для разработки анкет и проведения опроса; анкетирование – для сбора данных о практическом опыте взаимодействия промышленных предприятий со стейкхолдерами; контент-анализ – для обработки и систематизации информации, полученной из анкет; матричный метод – для систематизации и классификации тенденций взаимодействия с учетом приоритетов экономического результата и выгод стейкхолдеров; графический метод – для наглядной демонстрации положений и результатов исследования и т.д.

Результаты исследования

В современном бизнес-ландшафте диалог со стейкхолдерами стал ключевым инструментом, существенно расширяющим горизонты корпоративной социальной ответственности предприятий. Поскольку этот диалог сам по себе является действенным механизмом, возникает острая необходимость в разработке и внедрении эффективных методов и моделей его реализации.

Кроме того, «усилия, направленные на поиск общих ценностей как в практике ежедневных операций, так и в решении социальных вопросов конкурентной среды, способны не только ускорить экономическое и социальное развитие, но и изменить взгляд компаний и общества друг на друга, перейти от терминологии корпоративной социальной ответственности к корпоративно-общественной интеграции» [11].

Зависимость между создаваемой ценностью и интенсивностью взаимоотношений промышленного предприятия со стейкхолдерами в процессе построения переговоров эволюциони-

рует по четырем уровням: информационный релиз, сбор мнений, диалог, коллаборация [12].

Самый высокий уровень – это коллаборация, когда компания и заинтересованные стороны не просто обсуждают вопросы, а вовлечены в практическую совместную деятельность. Например, компании могут сотрудничать в области охраны окружающей среды или при создании групп для экологического образования детей [12].

Модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий предлагается осуществить на основе концепции Win-Win.

Концепция Win-Win, берущая начало в теории сравнительных преимуществ Давида Рикардо, подчеркивает взаимовыгодность сотрудничества стран в международной торговле. В современных условиях эта идея нашла применение в теории переговоров благодаря работе Гарвардского переговорного проекта (Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон) [13] и получила дальнейшее развитие в трудах С. Кови [14], который подчеркнул необходимость понимания и уважения другой стороны для получения совместного выигрыша.

Обоснование целесообразности применения концепции Win-Win при формировании модели взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий заключается в следующем. В условиях современной бизнес-среды конкуренция постепенно уступает место сотрудничеству, поэтому выбор концепции Win-Win становится верным. Эта концепция ориентируется на взаимовыгодное сотрудничество, способствует горизонтальной интеграции и достижению устойчивых конкурентных преимуществ.

Концепция Win-Win предусматривает реализацию пяти основных стратегий:

- 1) стратегия соперничества: выигрыш – поражение (win-lose);
- 2) стратегия приспособления: поражение – выигрыш (lose-win);
- 3) стратегия избегания: поражение – поражение (lose-lose);
- 4) стратегия компромисса: не победа – не поражение (no win-no lose);
- 5) стратегия коллаборации: выигрыш – выигрыш (win-win).

Характеристика стратегий взаимоотношений промышленного предприятия со стейкхолдерами в контексте управления КСО представлена в *табл. 1*.

Матрица стратегий (*рис. 1*), учитывающая важность приоритета экономического результата (экономическая составляющая КСО промышленного предприятия) и приоритета успеха стейкхолдера (составляющая внешней КСО в разрезе стейкхолдера), определяет выбор стратегии сотрудничества, ориентированной на совместное развитие. Стратегия Win-Win, способствуя взаимовыгодному обучению, обмену опытом и доступу к передовым технологиям, позволяет достичь синергии и устойчивых конкурентных преимуществ в системе управления КСО промышленного предприятия¹.

Оценка приоритета как качественная характеристика выбираемого поведения во взаимоотношениях промышленного предприятия и стейкхолдеров соотносится с количественными параметрами: низким, средним или высоким уровнями ориентации участников переговоров исключительно на экономический эффект [15, 16].

¹ Стратегии переговоров (Win-win). URL: <http://negotiationskills.ru/strategii-peregovorov-win-win/>

Таким образом, изучив данный инструмент в контексте объекта исследования, мы можем сделать следующие выводы.

1. В условиях российской экономики для промышленных предприятий, сталкивающихся с целым комплексом проблем, стратегия Win-Win выступает в качестве перспективного инструмента для снижения негативного воздействия факторов внешней среды.
2. Стратегия Win-Win является предпочтительной для построения устойчивых и долгосрочных отношений со стейкхолдерами в контексте управления КСО. Остальные стратегии (выигрыш-проигрыш, проигрыш-выигрыш, проигрыш-проигрыш, без выигрыша – без проигрыша) имеют существенные недостатки и не соответствуют принципам КСО.
3. Выбор стратегии должен основываться на анализе интересов всех стейкхолдеров, оценке рисков и возможностей, а также на стремлении к достижению взаимовыгодных решений.
4. Эффективное управление КСО требует от промышленных предприятий активной работы со стейкхолдерами, открытого диалога и готовности к сотрудничеству.

Результатом модели взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий является построение стратегической матрицы взаимодействия со стейкхолдерами, состоящей из девяти полей в системе «Приоритет экономического результата промышленного предприятия» и «Приоритет выгоды стейкхолдера» со шкалой от 0 до 1 (рис. 2).

Характеристика полей стратегической матрицы взаимодействия промышленного предприятия со стейкхолдерами следующая.

Поле 1. «Минимальное взаимодействие» – низкий приоритет экономического результата [0–0,4) / низкий приоритет выгоды стейкхолдера [0–0,4) характеризуется значительным интересом предприятия и стейкхолдера к сотрудничеству. Взаимодействие практически отсутствует. Требуется пересмотр стратегии КСО и/или поиск новых точек соприкосновения со стейкхолдером. Ресурсы взаимодействия с данными стейкхолдерами ограничены.

Поле 2. «Поддерживающее взаимодействие» – низкий приоритет экономического результата [0–0,4) / средний приоритет выгоды стейкхолдера [0,4–0,7) характеризуется заинтересованностью стейкхолдера во взаимоотношениях с промышленным предприятием, однако предприятие не видит значительного экономического эффекта от такого взаимодействия. Важно целенаправленно поддерживать отношения на минимально необходимом уровне, фокусироваться на нематериальных аспектах (репутация, социальная ответственность), рассмотреть возможность перевода взаимодействия в формат реального партнерства.

Поле 3. «Социальное партнерство» – низкий приоритет экономического результата [0–0,4) / высокий приоритет выгоды стейкхолдера [0,7–1] характеризуется высокой заинтересованностью стейкхолдера во взаимодействии с промышленным предприятием, однако само предприятие не видит прямого экономического эффекта от таких взаимоотношений. Необходимо рассмотреть возможность реализации социальных проектов и программ, ориентированных на мнение стейкхолдеров, которые в рамках большой борьбы могут укрепить репутацию предприятия и создать основу для дальнейшего сотрудничества.

Поле 4. «Ограниченное взаимодействие» – средний приоритет экономического результата [0,4–0,7) / низкий приоритет выгоды стейкхолдера [0–0,4) характеризуется заинтересованностью промышленного предприятия во взаимодействии со стейкхолдерами, но стейкхолдер проявляет незначительный интерес. Необходим поиск точек соприкосновения и стимулирования заинтересованности стейкхолдера посредством сотрудничества.

Поле 5. «Сбалансированное взаимодействие» – средний приоритет экономического результата [0,4–0,7) / средний приоритет выгоды стейкхолдера [0,4–0,7) – промышленное предприятие и стейкхолдер имеют умеренную заинтересованность во взаимодействии. Требуется поддержание баланса интересов и поиск компромиссных решений. Основные форматы взаимодействия – диалог и обмен опытом.

Поле 6. «Партнерское взаимодействие» – средний приоритет экономического результата [0,4–0,7) / высокий приоритет выгоды стейкхолдера [0,7–1] – стейкхолдер очень заинтересован во взаимодействии, промышленное предприятие видит от такого взаимодействия средний экономический эффект. Необходимо развивать партнерские отношения, направленные на соблюдение позиции стейкхолдера и устойчивости позиции предприятия. Рассмотреть возможность совместной реализации проектов и программ.

Поле 7. «Приоритетное взаимодействие» – высокий приоритет экономического результата [0,7–1] / низкий приоритет выгоды стейкхолдера [0–0,4) характеризуется получением промышленным предприятием высокого экономического эффекта от взаимодействия, а стейкхолдер продолжает проявлять низкий интерес к таким взаимоотношениям. Необходимо убедить стейкхолдеров в выгодах сотрудничества, например, путем демонстрации преимуществ и минимизации рисков.

Поле 8. «Стратегическое взаимодействие» – высокий приоритет экономического результата [0,7–1] / средний приоритет выгоды стейкхолдера [0,4–0,7) характеризуется высокой заинтересованностью промышленного предприятия в таких взаимоотношениях в силу получения хорошего экономического результата при средней заинтересованности стейкхолдеров. Необходимо развивать долгосрочные стратегические отношения, направленные на достижение общих целей и получение максимальных выгод для обеих сторон.

Поле 9. «Оптимальное взаимодействие» – высокий приоритет экономического результата [0,7–1] / высокий приоритет выгоды стейкхолдера [0,7–1] характеризуется максимальной заинтересованностью и промышленного предприятия и стейкхолдеров во взаимодействии. Данные отношения являются приоритетными и требуют внимания и развития. Необходимо поддерживать открытый диалог, строить доверительные отношения и совместно реализовывать инновационные проекты.

Предложенная модель взаимодействия со стейкхолдерами в системе управления КСО промышленных предприятий имеет ряд преимуществ.

1. Она обеспечивает структурированный и последовательный подход к управлению ограничениями со стейкхолдерами: от определения до оценки эффективности.
2. Модель может быть адаптирована к специфике конкретного промышленного предприятия и его окружения.
3. Матрица позволяет определить приоритетные группы стейкхолдеров и сфокусировать ресурсы на наиболее важных направлениях.

4. Стратегическая направленность модели позволяет обеспечить интеграцию взаимодействия со стейкхолдерами в направлении КСО и бизнес-стратегии предприятия.
5. Ориентация на взаимовыгодное сотрудничество основана на концепции Win-Win, что способствует построению долгосрочных и устойчивых отношений.
6. Учет интересов стейкхолдеров повышает обоснованность и качество принимаемых управленческих решений.

Для подтверждения практической инновационности и эффективности предложенной модели взаимоотношений промышленного предприятия со стейкхолдерами в контексте управления КСО проведена ее апробация на предприятиях машиностроения РФ.

Стратегии взаимодействия построены в разрезе четырех групп стейкхолдеров: клиентов, поставщиков, финансово-кредитных учреждений и органов государственного управления.

Стратегические матрицы взаимодействия АО Гаврилов-Ямский машиностроительный завод «Агат» (АО ГМЗ «Агат») за 2019–2023 гг. со стейкхолдерами в системе управления КСО представлены на *рис. 3–6*.

Данные *рис. 3* демонстрируют положительную динамику взаимодействий в контексте КСО АО ГМЗ «Агат» с клиентами за период 2019–2023 гг., свидетельствующую об устойчивых и взаимовыгодных отношениях.

В 2019 и 2022 гг. взаимодействие с клиентами находилось в поле 2 (поддерживающее взаимодействие), что свидетельствует об умеренных отношениях АО ГМЗ «Агат» с клиентами. АО ГМЗ «Агат» рассматривало клиентов без персонализации, не видя прямых экономических выгод от персонального взаимодействия. Возможно, это было связано с реализацией социальных проектов или программ лояльности, которые были направлены на улучшение имиджа предприятия и повышение лояльности клиентов, но не несли при этом мгновенной выгоды.

В 2020 и 2021 гг. взаимодействие с клиентами перешло в поле 5 (сбалансированное взаимодействие), когда АО ГМЗ «Агат» нашло баланс между мнением клиентов и получением прибыли, что было связано с оптимизацией бизнес-процессов, созданием новых продуктов, которые соответствовали персональным потребностям клиентов и приносили доход из-за индивидуальности выполнения заказов.

В 2023 г. взаимодействие с клиентами достигло поля 9 (оптимальное взаимодействие), что свидетельствует о максимальной выгоде и АО ГМЗ «Агат», и клиентов. Это было связано с реализацией успешных маркетинговых мероприятий, улучшением качества обслуживания и укреплением доверия клиентов. Кроме этого, АО ГМЗ «Агат» расширяет свою клиентскую базу, запуская новые виды продукции. В частности, в 2023 г. приоритетными направлениями на АО ГМЗ «Агат» считались процессы разработки новых агрегатов и освоения их серийного изготовления.

Таким образом, наблюдается устойчивая тенденция к усилению взаимодействия с клиентами, от поддерживающего взаимодействия (поле 2) к оптимальному взаимодействию (поле 9). Это говорит о том, что АО ГМЗ «Агат» успешно интегрирует принципы КСО в свою работу с клиентами, что приносит ценность как для бизнеса, так и для общества.

АО ГМЗ «Агат» осознает уважение к клиентам и стремится к построению долгосрочных и взаимовыгодных отношений.

Для обеспечения и сохранения оптимального взаимодействия клиентов и АО ГМЗ «Агат» в перспективе необходимо продолжать реализовывать социальные проекты и программы лояльности, чтобы укрепить имидж компании и повысить лояльность клиентов. Кроме этого, важно регулярно отслеживать показатели удовлетворенности клиентов, чтобы оперативно выявлять проблемы и принимать меры по их устранению, потому что клиентская составляющая КСО промышленных предприятий является основанием для повышения конкурентоспособности, улучшения репутации и привлечения квалифицированных сотрудников. КСО должна быть интегрирована на всех этапах взаимодействия с клиентами – от разработки продуктов и услуг до обслуживания и обратной связи.

Таким образом, анализ стратегической матрицы успеха взаимодействия АО ГМЗ «Агат» с клиентами показывает, что предприятие достигло значительных успехов в управлении КСО в отношениях с клиентами. Продолжая развивать этот подход, АО ГМЗ «Агат» сможет не только повысить свою экономическую выгоду, но и внести вклад в устойчивое развитие общества и окружающей среды.

Стратегическая матрица взаимодействия АО ГМЗ «Агат» с поставщиками в системе управления КСО за 2019–2023 гг. представлена на *рис. 4*.

По данным *рис. 4* наблюдается четкая тенденция к росту заинтересованности и промышленного предприятия, и поставщиков во взаимовыгодном диалоге и взаимодействии.

В начале анализируемого периода нужно отметить низкие приоритеты (поле 1) как для предприятия (экономический результат – 0,33), так и для поставщиков (выгода – 0,14). Это может быть связано с тем, что в 2019 г. у АО ГМЗ «Агат» отсутствовало системное управление цепочкой поставок, и поставщики рассматривались, скорее, как источник ресурсов, а не как партнеры. Вероятно, не учитывались факторы, влияющие на выгодные поставки (своевременная оплата, стабильный объем заказов и т.д.).

АО ГМЗ «Агат» в 2019 г. пересмотрело стратегию закупок и взаимодействия с поставщиками в сторону повышения заинтересованности поставщиков, и в 2020 г. их степень взаимодействия попала в поле 4 «ограниченное взаимодействие»).

В 2020 г. приоритет экономического результата для АО ГМЗ «Агат» вырос (0,51 – средний уровень), однако выгода для поставщиков осталась на низком уровне приоритета (0,34), что свидетельствует о том, что предприятие повысило заинтересованность в увеличении своего экономического результата от взаимодействия с поставщиками, но не смогло предложить им достаточные преимущества для повышения их заинтересованности. Это может быть связано с попытками снижения закупочных цен, ужесточения условий оплаты и т.д.

В качестве рекомендаций можно предложить поиск точек соприкосновения с поставщиками и стимулирование их заинтересованности путем демонстрации выгоды сотрудничества (например, долгосрочные контракты, стабильный объем заказов, возможности для развития и т.д.).

В 2021 г. диалог взаимодействия обеспечил поле 5 «сбалансированное взаимодействие», характеризующееся умеренной заинтересованностью АО ГМЗ «Агат» (приоритет экономического результата – 0,52, приоритет выгоды для поставщиков – 0,6. Это свидетельствует о том, что предприятие смогло найти компромиссные решения и наладить диалог с поставщиками.

2022 г. выбился из общей тенденции наращивания интенсивности взаимодействия АО ГМЗ «Агат» и поставщиков, и оказался в поле 3 «социальное партнерство», снизился приоритет экономического результата до 0,38 и вырос приоритет выгоды поставщиков до 0,88, что связано с усилением роли поставщиков.

В 2023 г. взаимодействие с поставщиками достигло оптимального взаимодействия (поле 9), отличающегося ведущим приоритетом как для предприятия (экономический результат – 0,72), так и для поставщиков (выгода – 0,74), что свидетельствует о том, что АО ГМЗ «Агат» удалось выстроить систему управления цепочкой поставок, основанную на взаимовыгодном сотрудничестве с поставщиками.

В будущем предприятию необходимо сохранять достигнутый уровень и продолжать поддерживать партнерские отношения с поставщиками, нацеливаться на построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений, что будет способствовать повышению устойчивости и эффективности бизнеса.

Таким образом, АО ГМЗ «Агат» за 2019–2023 гг. добилось значительных успехов во взаимодействии с поставщиками с учетом управления КСО. Сохраняя намеченную тенденцию, предприятие сможет не только повысить эффективность своей деятельности, но и внести вклад в устойчивое развитие региона.

Стратегическая матрица взаимодействия АО ГМЗ «Агат» с финансово-кредитными учреждениями в системе управления КСО за 2019–2023 гг. представлена на *рис. 5*.

По данным *рис. 5* видно, что за исследованный период взаимодействие предприятия с финансово-кредитными учреждениями (ФКУ) осуществлялось исключительно для повышения эффективности деятельности. Так, в 2019 г. оно имело ограниченный характер. Интенсивность взаимодействия попала в поле 1 «минимальное взаимодействие» при низком уровне приоритета как для АО ГМЗ «Агат» (приоритет экономического результата – 0,33), так и для кредитных учреждений (приоритет выгоды – 0,31). Это объяснялось незначительным использованием заемного финансирования, низкой потребностью предприятия в кредитных ресурсах и самофинансированием деятельности.

2020 г. характеризовался незначительным ростом заинтересованности и предприятия, и ФКУ во взаимодействии, но она имела все еще низкий уровень, попав в поле 4 «ограниченное взаимодействие». Предприятие признало ценность получения кредитов, но все же использовало кредитные ресурсы ограниченно.

В 2021 г. обе стороны проявляли умеренный интерес к взаимодействию (приоритет экономического результата для АО ГМЗ «Агат» – 0,52, приоритет выгоды для ФКУ – 0,5), был достигнут компромисс и найдено сбалансированное решение по финансированию. В качестве рекомендаций для укрепления взаимосвязи предлагается поддерживать отношения с ФКУ в таком же формате и расширять возможности для дальнейшего улучшения условий сотрудничества. Это свидетельствует о росте инвестиционной активности предприятия.

В 2022 г. АО ГМЗ «Агат» попало в поле 3 «социальное партнерство» стратегической матрицы, для предприятия приоритет был низким (0,38), а для ФКУ – высоким (0,71). ФКУ были заинтересованы в предоставлении финансирования, но АО ГМЗ «Агат» не видело в этом прямой экономической выгоды.

В 2023 г. взаимодействие АО ГМЗ «Агат» и ФКУ попало в поле 7 «приоритетное взаимодействие», которое характеризуется высоким приоритетом экономического результата для АО ГМЗ «Агат» (0,72) и низким приоритетом выгоды для ФКУ (0,39). Причинами резкого снижения взаимодействия АО ГМЗ «Агат» и ФКУ стали погашение кредитов и снижение долговой нагрузки, оптимизация финансовой стратегии предприятия и уменьшение потребности в заемных средствах из-за роста собственных оборотных средств.

Результаты анализа свидетельствуют о необходимости более активного оперативного управления КСО в отношениях АО ГМЗ «Агат» с ФКУ.

Динамика взаимодействия АО ГМЗ «Агат» с органами государственного управления (ОГУ) в системе КСО за период 2019–2023 гг. представлена на *рис. 6*.

В 2019 г. взаимодействие с государственными органами было слабым и носило формальный характер. По стратегической матрице оно соответствовало «минимальному взаимодействию».

В 2020 г. (поле 4 «ограниченное взаимодействие») приоритет экономического результата для АО ГМЗ «Агат» вырос до среднего, приоритет выгоды для ОГУ остался низким. В 2021 г. взаимодействие между ОГУ и АО ГМЗ «Агат» попало в поле 5 «сбалансированное взаимодействие». Достигнут определенный баланс интересов. Предприятие и ОГУ нашли сферу, где их цели совпадают и обеспечивают взаимовыгодное сотрудничество.

В 2022 г. приоритет экономического результата для АО ГМЗ «Агат» снизился, а приоритет выгоды для ОГУ вырос, что свидетельствует о том, что взаимодействие с ОГУ стало более необходимым органам власти для реализации социальных программ, в которых АО ГМЗ «Агат» выступало в качестве спонсора, не получая при этом прямых экономических выгод.

В 2023 г. предприятие попало в поле 8 «стратегическое взаимодействие» с высоким приоритетом экономического результата для АО ГМЗ «Агат», и средним приоритетом выгоды для ОГУ. АО ГМЗ «Агат» эффективно взаимодействует с ОГУ, получая выгоды (льготы, контракты, административную поддержку).

Обобщая изложенное, мы можем констатировать: взаимодействие с органами государственного управления претерпело значительные изменения: от низкого уровня в 2019–2020 гг. до устойчивого партнерства в 2021–2023 гг.

Пик взаимодействия пришелся на 2021 г. (0,66), что связано с господдержкой промышленности и участием в государственных программах.

После 2021 г. наблюдается небольшое снижение, но взаимодействие остается на стабильно высоком уровне (0,52–0,55 в 2022–2023 гг.), что говорит о формировании устойчивого стратегического партнерства.

В качестве рекомендаций АО ГМЗ «Агат» предлагается развивать долгосрочные стратегические отношения, укреплять связи с государством, уделять внимание вопросам прозрачности и этики ведения бизнеса.

Следует отметить, что наблюдается прогресс во взаимодействии с ОГУ, но в отличие от отношений с клиентами он не является стабильным. Для развития потенциала взаимодействия АО ГМЗ «Агат» и ОГУ для усиления КСО-составляющей необходимо реализовать следующие мероприятия: участие в региональных программах развития, реализация социальных и экологических проектов, участие в программах субсидирования и инфраструк-

турных проектах. Это позволит построить долгосрочные и доверительные отношения с ОГУ, основанные на взаимном уважении и учете интересов сторон.

Аналогичные стратегические матрицы были построены и для других предприятий машиностроения, результаты обобщены в *табл. 2*.

По данным *табл. 2* можно сделать выводы о разнообразии стратегий КСО у предприятий машиностроения. Анализ взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами (клиентами, поставщиками, ФКУ, ОГУ) на предприятиях машиностроения выявляет широкий спектр направлений, отражающих специфику каждого предприятия и его подход к КСО.

Наблюдается динамика в стратегиях взаимодействия с годами, но не всегда постоянное улучшение. Взаимодействие зависит от текущей экономической ситуации, государственной политики, стратегии предприятия.

Многие предприятия поддерживают сбалансированное взаимодействие со стейкхолдерами, но на практике не всегда обеспечивается достижение оптимального взаимодействия (стратегия Win-Win).

Выводы

Предложенная модель взаимодействия со стейкхолдерами на основе концепции Win-Win и стратегической матрицы является перспективной для оценки эффективности управления КСО на промышленных предприятиях. Однако результаты анализа взаимодействия на конкретных предприятиях машиностроительной отрасли показывают, что для достижения предельного эффекта необходимо учитывать специализацию каждого предприятия, его стейкхолдеров и внешнюю среду, адаптивную модель и стремление к построению долгосрочных и взаимовыгодных отношений, ориентированных на создание совместных ценностей.

Таким образом, эффективное и взаимовыгодное взаимодействие со стейкхолдерами является частью успешной бизнес-модели и системы управления КСО на промышленных предприятиях. Оно способствует повышению конкурентоспособности, устойчивости и созданию положительной репутации.

Современные отношения со стейкхолдерами характеризуются переходом от простых взаимоотношений к активному диалогу и поиску решений, создающих ценность для всех участников. Наиболее эффективным подходом к управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами является концепция Win-Win, предполагающая стремление к взаимовыгодным результатам и установлению долгосрочных партнерских связей.

Предлагаемая стратегическая матрица взаимодействия промышленных предприятий в системе управления КСО является важным инструментом для систематизации работы со стейкхолдерами, определения приоритетов и выбора оптимальных стратегий взаимодействия.

Таблица 1

Характеристика стратегий взаимоотношений промышленного предприятия со стейкхолдерами в контексте управления КСО

Table 1

Description of the strategies of relationships between an industrial enterprise and stakeholders in the context of CSR management

Стратегия	Цель	Характеристика	Применимость	Риски	Пример	КСО аспект
Стратегия соперничества	Максимизация собственной выгоды	Игнорирование интересов стейкхолдеров	Краткосрочные кризисные ситуации	Ухудшение отношений, репутационные риски, конфликты	Увольнение сотрудников без компенсаций	Полностью противоречит принципам КСО
Проиграть – выиграть	Сохранение отношений со стейкхолдерами	Жертва своими интересами ради интересов стейкхолдеров	Критически важные отношения	Снижение прибыльности, потеря конкурентоспособности	Согласие на невыгодные условия поставки	Может рассматриваться как КСО в краткосрочной перспективе, но не оптимально
Проиграть – проиграть	Избегание взаимодействия	Отсутствие стремления к своей выгоде и удовлетворению интересов стейкхолдеров	Нежелательная стратегия	Упущенные возможности, снижение репутации	Игнорирование жалоб клиентов, отсутствие мер по улучшению экологии	Полностью противоречит принципам КСО
Нет победы – нет проигрыша	Нахождение компромисса	Взаимные уступки, частичное удовлетворение интересов обеих сторон	Быстрое разрешение конфликтов, временные решения	Неполное удовлетворение потребностей, необходимость дальнейших переговоров	Договоренность о повышении заработной платы на меньший процент, чем требовал профсоюз	Более предпочтительна, чем предыдущие, но не полностью соответствует принципам КСО
Беспроблемный вариант	Достижение взаимовыгодного успеха	Открытый диалог, сотрудничество, удовлетворение интересов обеих сторон	Устойчивые и долгосрочные отношения	Высокие затраты времени и ресурсов	Разработка экологически чистой технологии с местным сообществом	Полностью соответствует принципам КСО

Источник: авторская разработка на основе [17] Стратегии переговоров (Win-win).

URL: <http://negotiationskills.ru/strategii-peregovorov-win-win/>

Source: Authoring, based on [17] Strategy of Conversation (Win-Win).

URL: <http://negotiationskills.ru/strategii-peregovorov-win-win/>

Таблица 2**Степень влияния отдельных составляющих КСО промышленного предприятия на ее общий уровень****Table 2****The degree of influence of individual CSR components of an industrial enterprise on its overall level**

Стейкхолдеры	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
АО ГМЗ «Агат»					
Клиенты	Поле 2 «поддерживающее взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 2 «поддерживающее взаимодействие»	Поле 9 «оптимальное взаимодействие»
Поставщики	Поле 1 «минимальное взаимодействие»	Поле 4 «ограниченное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 3 «социальное партнерство»	Поле 9 «оптимальное взаимодействие»
ФКУ	Поле 1 «минимальное взаимодействие»	Поле 4 «ограниченное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 3 «социальное партнерство»	Поле 7 «приоритетное взаимодействие»
ОГУ	Поле 1 «минимальное взаимодействие»	Поле 4 «ограниченное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 2 «поддерживающее взаимодействие»	Поле 8 «стратегическое взаимодействие»
АО «Тяжмаш»					
Клиенты	Поле 6. «партнерское взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 2 «поддерживающее взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»
Поставщики	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 2 «поддерживающее взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 4 «ограниченное взаимодействие»	Поле 6 «партнерское взаимодействие»
ФКУ	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 4 «ограниченное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»
ОГУ	Поле 4 «ограниченное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 2 «поддерживающее взаимодействие»	Поле 2 «поддерживающее взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»
ПАО «Уральский завод тяжелого машиностроения»					
Клиенты	Поле 1 «минимальное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 4 «ограниченное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 9 «оптимальное взаимодействие»
Поставщики	Поле 1 «минимальное взаимодействие»	Поле 4 «ограниченное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 8 «стратегическое взаимодействие»
ФКУ	Поле 3 «социальное партнерство»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 5 «сбалансированное взаимодействие»	Поле 4 «ограниченное взаимодействие»	Поле 7 «приоритетное взаимодействие»

Стейкхолдеры	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
ОГУ	Поле 1 «минимальное взаимодей- ствие»	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»	Поле 2 «под- держивающее взаимодей- ствие»	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»	Поле 8 «стратегическое взаимодей- ствие»
ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения»					
Клиенты	Поле 4 «ограни- ченное взаимодей- ствие»	Поле 2 «под- держивающее взаимодей- ствие»	Поле 2 «под- держивающее взаимодей- ствие»	Поле 9 «оптимальное взаимодей- ствие»	Поле 4 «парт- нерское взаимодей- ствие»
Поставщики	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»	Поле 1 «минимальное взаимодей- ствие»	Поле 2 «под- держивающее взаимодей- ствие»	Поле 9 «оптимальное взаимодей- ствие»	Поле 4 «ограни- ченное взаимодей- ствие»
ФКУ	Поле 6 «парт- нерское взаимодей- ствие»	Поле 3 «соци- альное партнерство»	Поле 3 «соци- альное партнерство»	Поле 7 «приори- тетное взаимодей- ствие»	Поле 4 «парт- нерское взаимодей- ствие»
ОГУ	Поле 4 «парт- нерское взаимодей- ствие»	Поле 1 «минимальное взаимодей- ствие»	Поле 1 «минимальное взаимодей- ствие»	Поле 6 «парт- нерское взаимодей- ствие»	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»
АО «ММП имени В.В. Чернышева»					
Клиенты	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»	Поле 9 «оптимальное взаимодей- ствие»	Поле 2 «под- держивающее взаимодей- ствие»	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»
Поставщики	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»	Поле 8 «стратегическое взаимодей- ствие»	Поле 1 «минимальное взаимодей- ствие»	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»
ФКУ	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»	Поле 7 «приори- тетное взаимодей- ствие»	Поле 1 «минимальное взаимодей- ствие»	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»
ОГУ	Поле 4 «парт- нерское взаимодей- ствие»	Поле 4 «парт- нерское взаимодей- ствие»	Поле 8 «стратегическое взаимодей- ствие»	Поле 1 «минимальное взаимодей- ствие»	Поле 5 «сбалан- сированное взаимодей- ствие»

Источник: авторская разработка на основе расчетов по данным предприятий

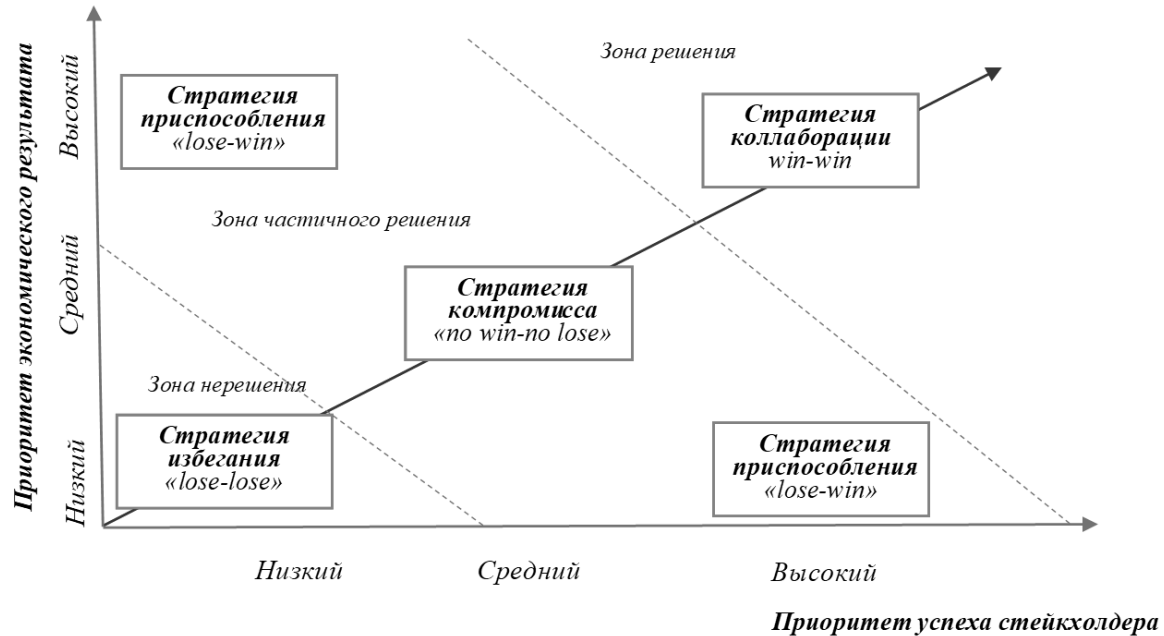
Source: Authoring, based on calculations based on enterprise data

Рисунок 1

Матрица стратегий взаимоотношений промышленного предприятия со стейкхолдерами в контексте управления КСО

Figure 1

A matrix of strategies of relationships between an industrial enterprise and stakeholders in the context of CSR management



Источник: авторская разработка на основе [12]

Source: Authoring, based on [12]

Рисунок 2

Стратегическая матрица взаимодействия промышленного предприятия со стейкхолдерами в системе управления КСО

Figure 2

A strategic matrix of interaction of an industrial enterprise with stakeholders within the CSR management system

Приоритет экономического результата промышленного предприятия		Приоритет выгоды стейкхолдера		
		Низкий [0-0,4)	Средний [0,4-0,7)	Высокий [0,7-1,0]
	Высокий [0,7-1,0]	Поле 7. «Приоритетное взаимодействие»	Поле 8. «Стратегическое взаимодействие»	Поле 9. «Оптимальное взаимодействие»
	Средний [0,4-0,7)	Поле 4. «Ограниченное взаимодействие»	Поле 5. «Сбалансированное взаимодействие»	Поле 6. «Партнерское взаимодействие»
	Низкий [0-0,4)	Поле 1. «Минимальное взаимодействие»	Поле 2. «Поддерживающее взаимодействие»	Поле 3. «Социальное партнерство»

Источник: авторская разработка

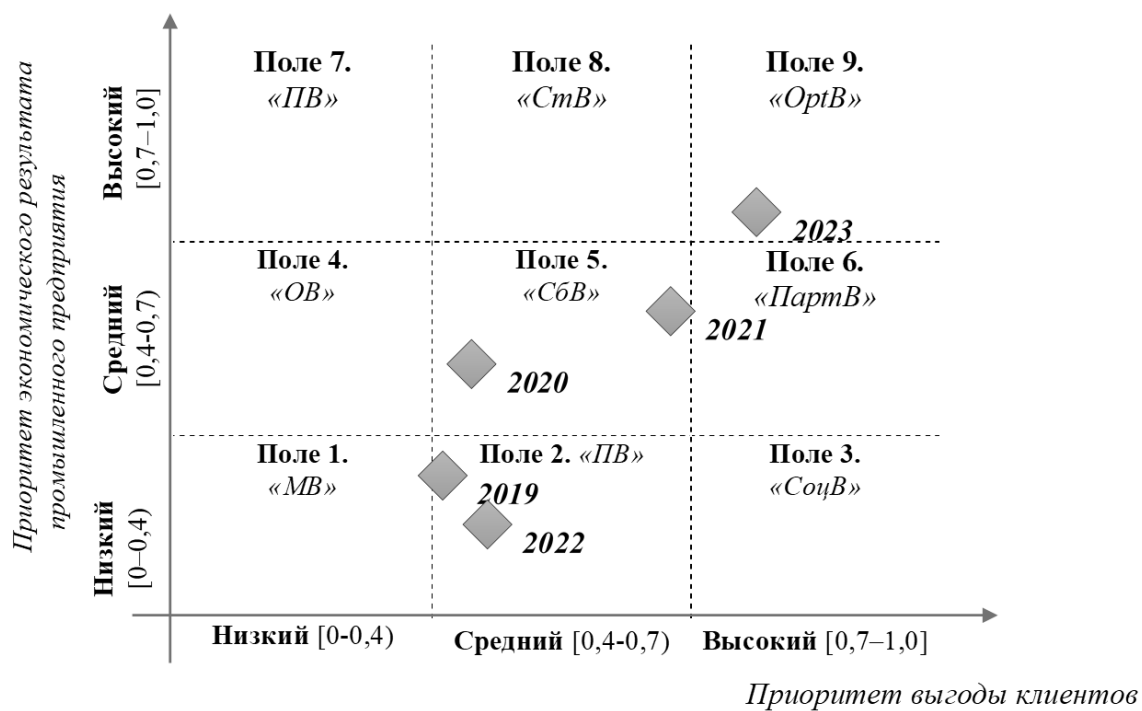
Source: Authoring

Рисунок 3

Стратегическая матрица взаимодействия АО ГМЗ «Агат» с клиентами в системе управления КСО

Figure 3

A strategic matrix of interaction of AO GYaMZ Agat with clients within the CSR management system



Источник: авторская разработка

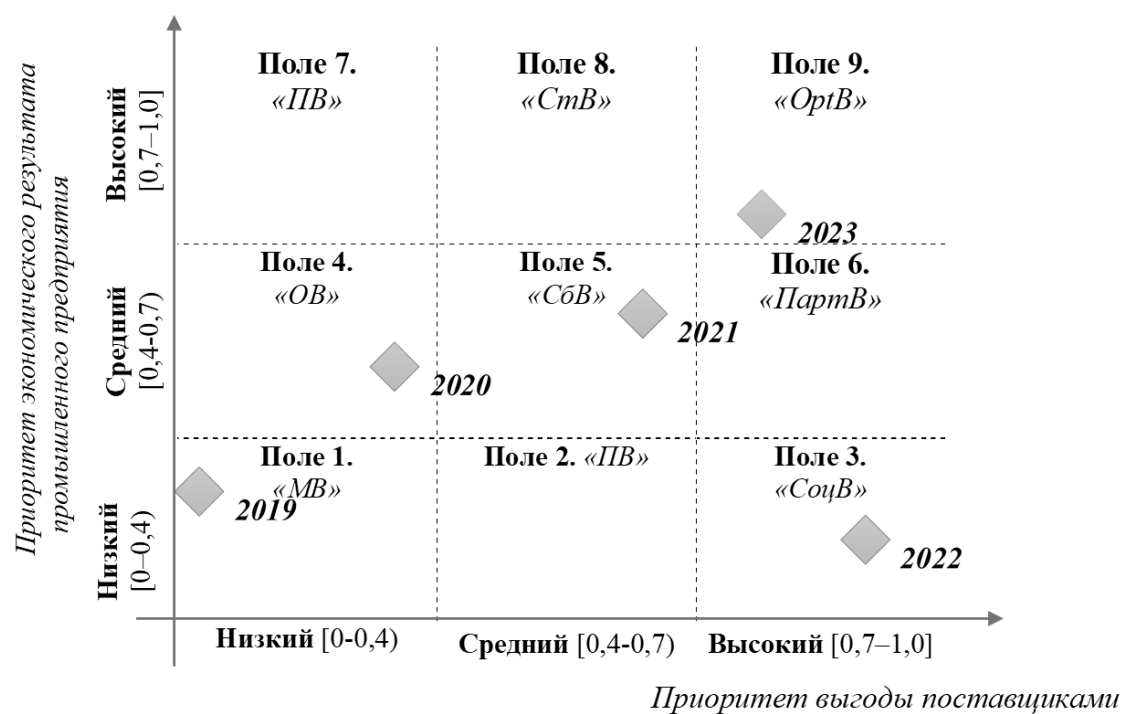
Source: Authoring

Рисунок 4

Стратегическая матрица взаимодействия АО ГМЗ «Агат» с поставщиками в системе управления КСО

Figure 4

A strategic matrix of interaction of AO GYamZ Agat with suppliers within the CSR management system



Источник: авторская разработка

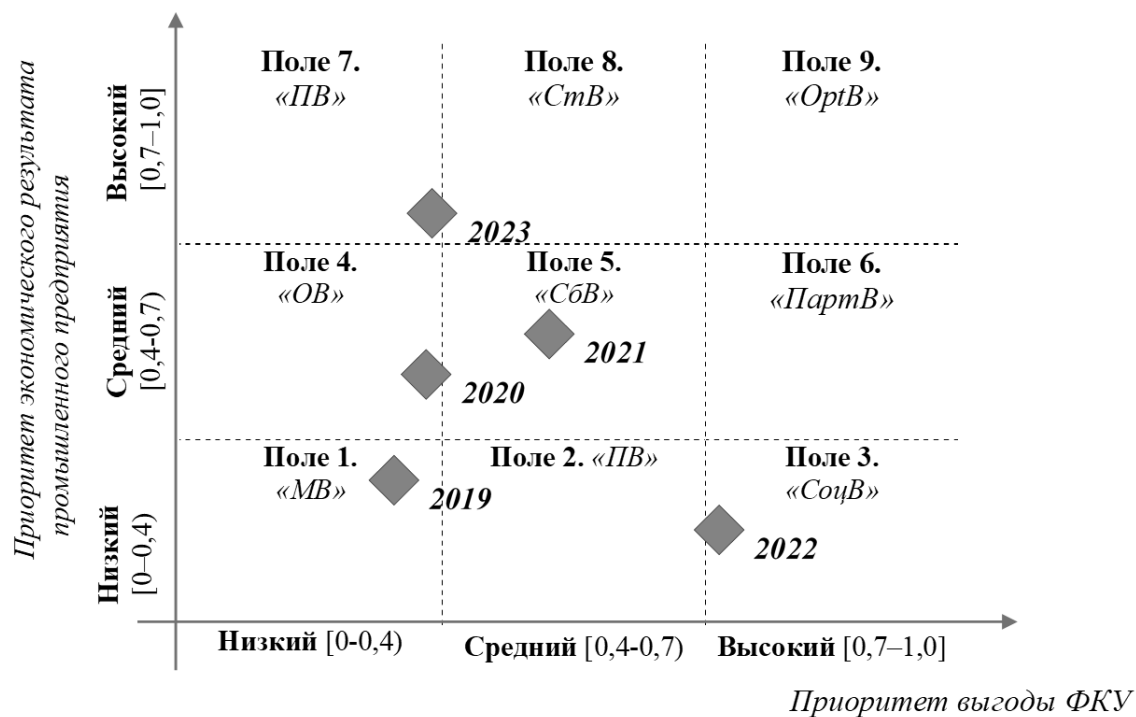
Source: Authoring

Рисунок 5

Стратегическая матрица взаимодействия АО ГМЗ «Агат» с финансово-кредитными учреждениями в системе управления КСО

Figure 5

A strategic matrix of interaction of AO GYAMZ Agat with financial and credit institutions within the CSR management system



Источник: авторская разработка

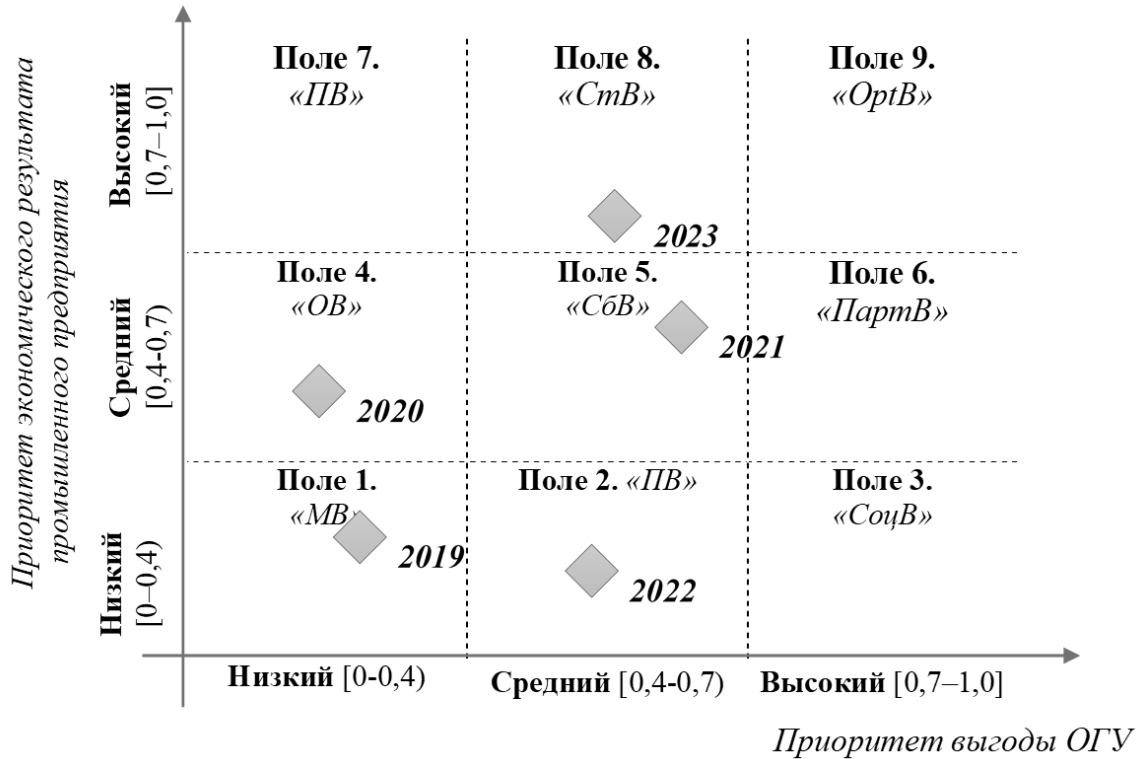
Source: Authoring

Рисунок 6

Стратегическая матрица взаимодействия АО ГМЗ «Агат» с органами государственного управления в системе управления КСО

Figure 6

A strategic matrix of interaction of AO GYaMZ Agat with government bodies within the CSR management system



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Freeman R.E. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Harpercollins College Div., 1984, 275 p.
2. Freeman R.E., Velamuri S.R. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: Kakabadse A., Morsing M. (eds) Corporate Social Responsibility. London, Palgrave Macmillan, 2006. DOI: 10.1057/9780230599574_2
3. Алферьева В.А., Тарасова Г.В. Использование стейкхолдерского подхода при формировании программ КСО IT-компаний // Ceteris Paribus. 2022. № 12. С. 59–63. EDN: SPAKCP
4. Кортюев И.И., Зенкина И.В. Стейкхолдерский подход к формированию и предоставлению информации об устойчивом развитии // Modern Economy Success. 2020. № 1. С. 159–163. EDN: PZAJSN
5. Марданова Р.И. Стейкхолдерский подход к формированию отчетности об устойчивом развитии экономических субъектов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 6. С. 13. EDN: CUGGWS

6. Лепа Р.Н., Савченко И.В., Заглада Е.А. Концептуализация подходов к определению дефиниции «корпоративная социальная ответственность» // Вестник Донецкого национального университета. Серия В: Экономика и право. 2023. № 4. С. 145–155. EDN: JBMLZS
7. Щербаченко П.С. Управление взаимодействием со стейкхолдерами в российских компаниях // Вестник университета. 2018. № 5. С. 155–161. DOI: 10.26425/1816-4277-2018-5-155-161 EDN: XQWROX
8. Жукова Т.Н. Взаимодействие организации с заинтересованными сторонами: маркетинговый подход // Практический маркетинг. 2017. № 5. С. 21–27. EDN: YOANKD
9. Зильберштейн О.Б., Невструев К.В., Семенюк Д.Д. и др. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Интернет-журнал Науковедение. 2016. Т. 8. № 3. С. 30. EDN: WIRIUT
10. Schachter H.L., Daniel J., Liu R. (Rongfang). Win-Win Agreements and Public Private Infrastructure Partnerships: Managerial and Governance Concerns. *Public Administration Quarterly*, 2017, vol. 41, iss. 4, pp. 643–669. DOI: 10.1177/073491491704100402
11. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 2006, vol. 84, iss. 12, pp. 78–92.
12. Tokoro N. Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR): A New Perspective on the Structure of Relationships. *Asian Business & Management*, 2007, vol. 6, pp. 143–162. DOI: 10.1057/palgrave.abm.9200218 EDN: ZZEWKY
13. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М.: Наука, 1990. 155 с.
14. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2011. 374 с.
15. Светлов В.А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килменна и единая теория конфликта // Сборник научных трудов SWORLD. 2014. Т. 16. № 1. С. 3–5. EDN: RZFCZF
16. Бродецкий Г.Л., Виноградов А.Б. Возможности формализации предпочтений участников межфункциональных конфликтов (с учетом многих критериев) // Логистика и управление цепями поставок. 2013. № 1. С. 43–59. EDN: PWYWFV
17. Виноградов А.Б. Способы согласования позиций участников межфункциональных конфликтов, связанных с логистической деятельностью // Логистика и управление цепями поставок. 2013. № 2. С. 23–32. EDN: RBTAWZ

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

A MODEL OF COOPERATION BETWEEN INDUSTRIAL ENTERPRISES AND STAKEHOLDERS WITHIN THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT SYSTEM

DOI: <https://doi.org/10.24891/agxbgr>

EDN: <https://elibrary.ru/agxbgr>

Marina V. SAVCHENKO

Automobile and Highway Institute – Branch of Donetsk National Technical University (AHI DonNTU),
Gorlovka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

e-mail: savmur@mail.ru

ORCID: 0000-0002-9063-3551

Irina V. SAVCHENKO

Corresponding author, Economic Research Institute, Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

e-mail: savirwa@mail.ru

ORCID: 0009-0006-6227-5933

Ekaterina A. ZAGLADA

Automobile and Highway Institute – Branch of Donetsk National Technical University (AHI DonNTU),
Gorlovka, Donetsk People's Republic, Russian Federation

e-mail: zaglada@mail.ru

ORCID: 0000-0002-7395-3748

Article history:

Article No. 233/2025

Received 14 Apr 2025

Accepted 5 May 2025

Available online

30 Jul 2025

JEL Classification:

M14, M21

Keywords: stakeholder, Win-Win, strategic matrix, industrial enterprise, sustainable development

Abstract

Subject. This article models the process of interaction of enterprises and stakeholders in the corporate social responsibility (CSR) management system of industrial enterprises.

Objectives. The article aims to develop a model of interaction between industrial enterprises and stakeholders in the CSR management system, based on the Win-Win game concept, ensuring sustainable development, and preserving competitive advantages.

Methods. For the study, we used the logical, systems, and structural analyses, as well as the expert assessments, graphical, and visualization methods.

Results. The article presents an author-developed model of interaction of industrial enterprises and stakeholders in the CSR management system, based on the Win-Win game concept. The testing of the model at machine engineering enterprises shows trends in collaboration with various types of stakeholders and the influence on CSR strategy choices.

Conclusions and Relevance. The proposed model can help systematize the work of enterprises with stakeholders in the CSR management system, identify priority areas for interaction, and enhance the effectiveness of CSR activities of industrial enterprises. The results of the study can be used by industrial enterprises to improve CSR management, build effective interaction with stakeholders, develop sustainable development strategies, as well as interact with government bodies and relevant organizations for monitoring and evaluating the level of CSR in industries, and develop measures of government support and stimulate socially responsible business.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

Please cite this article as: Savchenko M.V., Savchenko I.V., Zaglada E.A. A model of cooperation between industrial enterprises and stakeholders within the corporate social responsibility management system. *Finance and Credit*, 2025, iss. 7, pp. 52–74. DOI: 10.24891/agxbgr EDN: AGXBGR

References

1. Freeman R.E. Strategic Management. A Stakeholder Approach. Harpercollins College Div., 1984, 275 p.
2. Freeman R.E., Velamuri S.R. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: Kakabadse A., Morsing M. (eds) Corporate Social Responsibility. London, Palgrave Macmillan, 2006. DOI: 10.1057/9780230599574_2
3. Alfer'eva V.A., Tarasova G.V. [Using the stakeholder approach in forming CSR programs of IT companies]. *Ceteris Paribus*, 2022, no. 12, pp. 59–63. (In Russ.) EDN: SPAKCP
4. Kortoev I.I., Zenkina I.V. [Stakeholder approach to the formation and provision of information on sustainable development]. *Modern Economy Success*, 2020, no. 1, pp. 159–163. (In Russ.) EDN: PZAJSN
5. Mardanova R.I. [Stakeholder approach to the formation of reports on the sustainable development of economic entities]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii*, 2019, no. 6, p. 13. (In Russ.) EDN: CUGGWS
6. Lepa R.N., Savchenko I.V., Zaglada E.A. [Conceptualization of approaches to determining the definition of corporate social responsibility]. *Vestnik Donetskogo natsional'nogo universiteta. Seriya V: Ekonomika i parvo*, 2023, no. 4, pp. 145–155. (In Russ.) EDN: JBMLZS
7. Shcherbachenko P.S. [Managing interaction with stakeholders in Russian companies]. *Vestnik universiteta*, 2018, no. 5, pp. 155–161. (In Russ.) DOI: 10.26425/1816-4277-2018-5-155-161 EDN: XQWROX
8. Zhukova T.N. [Interaction of an organization with stakeholders: a marketing approach]. *Prakticheskii marketing*, 2017, no. 5, pp. 21–27. (In Russ.) EDN: YOANKD
9. Zil'bershtein O.B., Nevstruev K.V., Semenyuk D.D. et al. [Stakeholder Analysis: Russian Enterprises as an Example]. *Internet-zhurnal Naukovedenie*, 2016, vol. 8, no. 3, p. 30. (In Russ.) EDN: WIRIUT
10. Schachter H.L., Daniel J., Liu R. (Rongfang). Win-Win Agreements and Public Private Infrastructure Partnerships: Managerial and Governance Concerns. *Public Administration Quarterly*, 2017, vol. 41, iss. 4, pp. 643–669. DOI: 10.1177/073491491704100402
11. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 2006, vol. 84, iss. 12, pp. 78–92.
12. Tokoro N. Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR): A New Perspective on the Structure of Relationships. *Asian Business & Management*, 2007, vol. 6, pp. 143–162. DOI: 10.1057/palgrave.abm.9200218 EDN: ZZEWKY
13. Fisher R., Ury W. *Put' k soglasiyu, ili Peregovory bez porazheniya* [Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In]. Moscow, Nauka Publ., 1990, 155 p.

14. Covey S.R. *Sem' navykov vysokoeffektivnykh lyudei. Moshchnye instrumenty razvitiya lichnosti* [The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2011, 374 p.
15. Svetlov V.A. [Classification of behavior strategies in conflict by K. Thomas and R. Kilmann and a unified theory of conflict]. *Sbornik nauchnykh trudov SWORLD*, 2014, vol. 16, no. 1, pp. 3–5. (In Russ.) EDN: RZFCZF
16. Brodetskii G.L., Vinogradov A.B. [Possibilities of formalizing preferences of participants in interfunctional conflicts (taking into account many criteria)]. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok*, 2013, no. 1, pp. 43–59. (In Russ.) EDN: PWYWFV
17. Vinogradov A.B. [Methods of coordinating the positions of participants in interfunctional conflicts related to logistics activities]. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok*, 2013, no. 2, pp. 23–32. (In Russ.) EDN: RBTAWZ

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.