

Кисляков Дмитрий Егорович, магистрант
ОУП ВО Академия труда и социальных отношений
Kislyakov Dmitry Egorovich
Academy of Labour and Social Relations

**КЛИЕНТЫ И ПАРТНЁРЫ КАК ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ:
СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ
CLIENTS AND PARTNERS AS EXTERNAL STAKEHOLDERS:
RELATIONSHIP MANAGEMENT STRATEGIES**

Аннотация. В статье рассмотрены принципы и инструменты управления взаимоотношениями компании с внешними стейкхолдерами – клиентами и бизнес-партнёрами – в контексте корпоративного управления. Раскрывается важность долгосрочных, доверительных отношений с данными группами для устойчивого развития компаний. Представлены современные подходы к выстраиванию сотрудничества с клиентами и партнёрами, а также подчёркивается ключевая роль деловой репутации и доверия.

Abstract. The article examines the principles and tools for managing a company's relationships with external stakeholders – clients and business partners – in the context of corporate governance. It reveals the importance of long-term, trusting relationships with these groups for the sustainable development of companies. It presents modern approaches to building cooperation with clients and partners, and emphasizes the key role of business reputation and trust.

Ключевые слова: Стейкхолдеры, клиенты, партнёры, корпоративное управление, доверие, репутация.

Keywords: Stakeholders, customers, partners, corporate governance, trust, reputation.

В современных компаниях корпоративное управление все более активно включает учет интересов внешних стейкхолдеров – прежде всего клиентов и бизнес-партнёров. К внешним стейкхолдерам относят всех, кто находится вне организации, но заинтересован в её деятельности или подвержен её влиянию (клиенты, потребители, поставщики, партнёры, инвесторы и др.). Согласно эволюции концепции стейкхолдеров, наблюдающейся в последние годы, компании переходят от узко акционерного подхода к более широкому учёту интересов заинтересованных сторон в стратегии и управлении бизнесом [4]. Практика последних кризисных лет (например, пандемия COVID-19) продемонстрировала необходимость реальных шагов по реализации стейкхолдерского подхода, а не лишь деклараций о приверженности ему [5]. Считается, что заинтересованные стороны способны оказывать существенное влияние на корпоративное управление и долгосрочные результаты компании, заставляя руководство учитывать их мнения и ожидания [6]. Более того, достижение баланса между интересами бизнеса и различных стейкхолдеров рассматривается как фактор устойчивого развития организации в динамичной цифровой экономике [3].

Для компаний выстраивание продуктивных взаимоотношений с клиентами и партнёрами имеет ключевое значение. Клиенты являются источником выручки и информации о рынке, а партнёры (поставщики, дистрибьюторы, союзники по проектам) – важным звеном цепочки создания ценности. В фокусе данной работы – стратегии и инструменты, которые позволяют ООО формировать устойчивые, взаимовыгодные отношения с этими внешними стейкхолдерами, интегрируя данный процесс в систему корпоративного управления компании.

Управление взаимоотношениями с клиентами. Клиенты (потребители продукции или услуг компании) – одна из главных групп внешних стейкхолдеров, напрямую влияющая на успех бизнеса. Стратегическая ориентация на клиента закрепились как ключевой принцип современного менеджмента. В условиях возрастающей конкуренции и растущих потребностей потребителей компания должна выстраивать систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management) с целью



повышения их удовлетворенности и лояльности [1]. Внедрение CRM-подхода, поддержанного специализированными информационными системами, позволяет централизованно собирать и анализировать данные о клиентах, персонализировать предложения, оперативно реагировать на запросы и претензии, а также выстраивать долгосрочные программы лояльности. Например, автоматизация CRM-процессов способствует более эффективным коммуникациям с клиентами на всех этапах взаимодействия, оперативному обслуживанию, предоставлению актуальной информации и быстрому решению возникающих проблем [1]. Тем самым повышается общий уровень удовлетворённости клиентов и формируется их долговременная приверженность компании.

Важно отметить, что управление клиентскими отношениями носит непрерывный и проактивный характер. Ключевые элементы включают регулярное получение обратной связи от клиентов (опросы, интервью, анализ отзывов), сегментацию клиентской базы и адресную работу с разными сегментами, а также быстрое адаптирование под изменяющиеся потребности. Компании внедряют программы повышения качества обслуживания, сервисные стандарты, персональные предложения для постоянных клиентов. Такой клиентоориентированный подход, будучи частью корпоративной стратегии, не только увеличивает повторные продажи и удержание аудитории, но и улучшает рыночную репутацию фирмы как надёжного производителя или поставщика услуг.

Управление взаимоотношениями с партнёрами. Под бизнес-партнёрами понимаются различные организации и лица, сотрудничающие с компанией на стратегической или операционной основе: поставщики сырья и материалов, подрядчики, дистрибьюторы и реселлеры, агенты, союзники по совместным проектам и т.д. Эффективное взаимодействие с партнёрами позволяет каждой стороне получить взаимную выгоду, дополняя ресурсы и компетенции друг друга. В связи с этим управление отношениями с партнёрами (PRM – Partner Relationship Management) становится не менее важным, чем с клиентами. По аналогии с CRM, внедрение PRM-систем и подходов помогает производителям и оптовым компаниям структурировать работу с многочисленными партнёрами и реселлерами, автоматизировать ключевые процессы взаимодействия (например, обработку оптовых заказов, обмен информацией о продуктах, совместное планирование поставок) [6]. Согласно исследованиям, использование PRM-моделей на базе современных цифровых технологий позволяет оптимизировать цепочки поставок и повышать эффективность сотрудничества с партнёрами, что в итоге позитивно сказывается на выручке и устойчивости бизнеса [6].

Инструментами выстраивания прочных партнёрских отношений служат: регулярная коммуникация (встречи, переговоры, совместные совещания), прозрачность условий сотрудничества (четкое согласование договорных условий, цен, сроков, обязанностей сторон), совместное планирование и координация (например, интеграция информационных систем для обмена данными о спросе и запасах, участие партнёров в прогнозировании и разработке новых продуктов), а также системы оценки и развития партнёрства (метрики удовлетворённости партнёров, программы совместного улучшения процессов). Исследования российских компаний показывают, что одна из наиболее эффективных практик – проведение регулярных встреч с ключевыми партнёрами для обсуждения условий и результатов сотрудничества, позволяющее своевременно выявлять проблемы и оптимизировать процессы на взаимовыгодной основе [6]. Например, Е.Н. Тумилевич (2025) предлагает матрицу механизмов взаимодействия для разных групп стейкхолдеров. Для клиентов она предусматривает еженедельные встречи и опросы удовлетворённости, для поставщиков – переговоры об условиях контрактов с фокусом на взаимовыгодной оптимизации поставок, для инвесторов – регулярную отчётность, а для партнёров и местных сообществ – форумы и совместные проекты [6]. Такой системный подход обеспечивает учёт интересов внешних сторон при принятии управленческих решений и позволяет выстраивать долгосрочное сотрудничество.



Следует учесть, что отношения с клиентами и отношения с партнёрами имеют как сходства, так и отличия. Если клиенты зачастую ожидают одностороннего предоставления ценности (покупатель получает продукт, а компания – прибыль), то партнёрские отношения обычно двусторонние и подразумевают более тесное сотрудничество. Однако и те, и другие должны рассматриваться компанией стратегически. В рамках корпоративного управления целесообразно разработать стейкхолдер-ориентированную политику, которая определяет, как организация взаимодействует с ключевыми внешними группами. Такой подход включает: идентификацию и приоритизацию наиболее важных клиентов и партнёров, назначение ответственных за работу с ними, внедрение стандартов обслуживания и сотрудничества, мониторинг удовлетворённости и результатов взаимодействия. Исследования показывают, что активное вовлечение стейкхолдеров в деятельность компании (например, приглашение крупных клиентов и партнёров к обсуждению стратегических решений, создание совместных рабочих групп) помогает снижать нефинансовые риски и открывает новые возможности развития [6]. В конечном счёте, устойчивые отношения с клиентами и партнёрами, основанные на взаимопонимании и доверии, становятся конкурентным преимуществом компании и вносят вклад в её долговременную успешность.

Репутация компании как основа доверия. Деловая репутация – это совокупное восприятие компании всеми стейкхолдерами, отражающее её надёжность, честность, качество продукции и ответственность в бизнесе. Репутация относится к важнейшим нематериальным активам фирмы и играет решающую роль в формировании доверия со стороны клиентов и партнёров [12]. Как отмечают зарубежные исследователи, репутация фактически выполняет функцию генератора доверия: положительная репутация компании заранее настраивает заинтересованные стороны на благоприятное отношение, и организация зачастую «авансом» получает доверие своих клиентов и контрагентов именно благодаря устоявшемуся доброму имени [12]. Проще говоря, компания с безупречной репутацией не всегда вынуждена каждый раз заново заслуживать доверие – стейкхолдеры изначально склонны считать её надёжным партнёром. Соответственно, наращивание позитивной репутации (через высокое качество продукции и сервиса, ответственное поведение, открытость) прямо способствует укреплению доверительных отношений.

При взаимодействии с клиентами доверие проявляется в лояльности потребителей, повторных покупках, готовности рекомендовать бренд другим. Со стороны партнёров доверие выражается в стремлении продолжать сотрудничество, соблюдать договорённости, делиться чувствительной информацией, совместно инвестировать в проекты. Доверительные отношения снижают транзакционные издержки (например, уменьшается потребность в жёстком контрактном контроле и длительных переговорах), повышают гибкость и скорость взаимодействия. Критически важно, что доверие и репутация служат своего рода буфером в кризисных ситуациях: если у компании сформирован запас прочности в виде доверия стейкхолдеров, они с большим пониманием относятся к временным трудностям, реже разывают отношения при сбоях и готовы идти на диалог для совместного решения проблем.

Доверие внешних стейкхолдеров не возникает само по себе – оно является результатом последовательных действий компании. В рамках корпоративного управления можно выделить ряд ключевых принципов, формирующих доверие клиентов и партнёров. Во-первых, прозрачность – открытость информации о деятельности компании, ее финансовых результатах, структуре собственности и управленческих решениях. Прозрачная, понятная политика компании снижает настороженность и подозрения со стороны внешних групп. Во-вторых, подотчётность – готовность компании отвечать за принятые решения и их последствия перед стейкхолдерами, соблюдение норм законодательства и регуляторов. В-третьих, этичное поведение и соблюдение обязательств – выполнение обещаний, честность в отношениях, справедливое разрешение конфликтов. В-четвёртых, эффективность совета директоров и системы управления рисками – то есть наличие сильной руководящей структуры, которая учитывает интересы не только акционеров, но и других групп, и заблаговременно предотвращает ситуации, подрывающие доверие (финансовые скандалы,



экологические катастрофы и пр.) [7]. Эмпирические исследования подтверждают, что именно перечисленные аспекты качества корпоративного управления – прозрачность, подотчётность, этичность, компетентность руководства – являются решающими факторами, влияющими на уровень доверия заинтересованных сторон к компании [8].

Следует подчеркнуть, что доверие разных стейкхолдеров взаимосвязано. Современная теория стейкхолдеров вводит понятие «связность доверия»: действия фирмы в отношении одной группы стейкхолдеров видны другим группам и способны либо укрепить, либо подорвать их доверие к компании [10]. Например, если компания злоупотребляет доверием одного из ключевых партнёров (нарушает договорённости, ведёт себя оппортунистично), об этом могут узнать и другие потенциальные партнёры, и клиенты, что негативно скажется на их отношении. И наоборот, демонстрируя уважительное и ответственное обращение с любым контрагентом, компания посылает положительный сигнал всем остальным. Таким образом, доверие распространяется по экосистеме стейкхолдеров: организация, заслужившая репутацию надёжного работодателя или честного партнёра, скорее всего получит дополнительный кредит доверия и от клиентов, инвесторов, поставщиков.

Разрушение доверия и репутации может иметь для компании тяжелейшие последствия. История бизнеса изобилует примерами, когда игнорирование интересов и ожиданий внешних стейкхолдеров приводило к скандалам и краху. Достаточно вспомнить случаи вроде Enron (финансовые махинации во имя удовлетворения акционеров ценой обмана клиентов и сотрудников) или Volkswagen (манипуляции с экологическими показателями, подорвавшие доверие миллионов потребителей). Компании, однажды утратив доверие, сталкиваются с оттоком клиентов, разрывом партнёрских контрактов, усиленным вниманием со стороны надзорных органов. Восстановление же деловой репутации – процесс длительный и дорогостоящий, причём полной реабилитации удаётся добиться далеко не всегда.

Напротив, поддержание прочных, доверительных отношений приносит компании долгосрочные выгоды. Исследования показывают, что наличие доверия в цепочке «поставщик – производитель – дистрибьютор» повышает устойчивость бизнеса к потрясениям. Так, в ходе пандемии COVID-19 фирмы с более тесными партнёрскими связями (где был высокий уровень доверия и налажены совместные действия) оказались способными быстрее адаптироваться к перебоям и сохранить операционную устойчивость [13]. Доверие облегчает координацию и сотрудничество в кризисных условиях, когда одних только контрактных обязательств недостаточно: партнёры охотнее идут на взаимные уступки и помогают друг другу. Более того, эффективное управление взаимоотношениями с поставщиками и другими партнёрами позитивно отражается на показателях устойчивого развития. Например, исследование в табачной отрасли показало, что целенаправленное развитие сотрудничества с поставщиками способствовало повышению общей устойчивости и результативности цепочки поставок по критериям экологической и социальной ответственности [9].

Доверие клиентов и партнёров – это стратегический ресурс компании. Его укрепление должно рассматриваться как важная цель корпоративного управления наряду с финансовыми показателями. Внедряя практики прозрачности, этичности и открытого взаимодействия, руководители формируют репутационный капитал, который непосредственно конвертируется в лояльность клиентов, стабильность партнёрских связей и готовность стейкхолдеров поддерживать компанию в долгосрочной перспективе. Особенно актуально это для российских ООО, которым зачастую приходится работать в условиях турбулентного внешнего окружения – доверие стейкхолдеров становится залогом бизнес-устойчивости в периоды изменений и рисков.

В условиях повышенной конкуренции и растущих ожиданий общества корпоративное управление, ориентированное исключительно на интересы владельцев, уступает место более сбалансированному подходу. Для компаний стратегически важно рассматривать клиентов и партнёров не как внешние сущности вне поля управления, а как ключевых стейкхолдеров, вклад и удовлетворённость которых напрямую влияют на успешность бизнеса. В данной статье показано, что формирование устойчивых отношений с этими группами – одна из



центральных задач менеджмента компании. Инструментарий для этого включает современные CRM- и PRM-системы, регулярный диалог и вовлечение стейкхолдеров, гибкие и прозрачные модели сотрудничества. Однако технических инструментов недостаточно без надлежащей корпоративной культуры и принципов управления. Именно приверженность руководства высоким стандартам прозрачности, ответственности и этики создает доверительную среду, в которой процветают долгосрочные взаимоотношения.

Список литературы:

1. Абрамов Н.М., Куянова Е.Ю. Стратегические аспекты управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) организации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. Т. 19, № 1. С. 29–41.
2. Булдаков А.В. Стейкхолдеры и их влияние на корпоративное управление компанией // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2023. № 12–2 (87). С. 157–159.
3. Лапин Д.С., Павлович Т.В., Данилова В.А. Применение PRM-системы для улучшения процесса управления взаимоотношениями предприятий оптовой торговли с партнерами // Сибирский пожарно-спасательный вестник. 2024. № 2 (33). С. 123–133.
4. Николеску О. Основные аспекты эволюции подхода заинтересованных сторон // Stakeholder Management and Social Responsibility. Routledge, 2021. С. 80–104.
5. Плотников В.А., Пирогова О.Е. Устойчивое развитие цифровых предприятий на основе баланса интересов стейкхолдеров // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2020. Т. 10, № 2. С. 94–105.
6. Тумилевич Е.Н. Механизмы вовлечения стейкхолдеров в процессы управления организацией // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 4 (154). С. – 425.
7. Харчилава Х.П. Влияние качества корпоративного управления на формирование доверительных отношений между ключевыми стейкхолдерами компании // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 8 (ч. 3). С. 483–487.
8. Харчилава Х.П. Обеспечение баланса интересов стейкхолдеров компании в системе корпоративного управления // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6 (ч. 2). С. 414–419.
9. Adesanya A., Yang B., Bin Iqdara F.W., Yang Y. Improving sustainability performance through supplier relationship management in the tobacco industry // Supply Chain Management. 2020. Vol. 25. P. 413–426.
10. Crane B. Revisiting Who, When, and Why Stakeholders Matter: Trust and Stakeholder Connectedness // Business & Society. 2020. Vol. 59, No. 2. P. 263–286.
11. Goes H.A., Ribeiro F.R., Kimura H., Oki M. Stakeholder-Based Management Towards Corporate Environmental Sustainability // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2023. Т. 30, № 4. С. 1561–1572. (In Eng.)
12. Stravinskiene J., Matuleviciene M., Hopeniene R. Impact of Corporate Reputation Dimensions on Consumer Trust // Engineering Economics. 2021. Vol. 32, No. 2. P. 177–192.
13. Yang J., Liu Y., Kholaf M.M.N.H.K. Trust Relationship with Suppliers, Collaborative Action, and Manufacturer Resilience in the COVID-19 Crisis // Behavioral Sciences. 2023. 13 (1): 33.

