

Пустынникова Дарья Сергеевна

студент магистратуры
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

Гончаренко Лариса Николаевна

Заведующий кафедрой экономики городского
хозяйства и сферы обслуживания
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ: МОДЕЛИ
И ПРАКТИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ****Аннотация**

Статья посвящена анализу современных моделей управления заинтересованными сторонами и оценке их практической применимости в условиях динамичной бизнес-среды. Исследование раскрывает эволюцию теоретических подходов, переход от узконаправленной модели, ориентированной исключительно на интересы акционеров, к комплексному учёту ожиданий широкого круга субъектов, включая сотрудников, клиентов, партнеров и общество. Рассмотрены ключевые методологические инструменты, такие как матрицы влияния и модели заметности, позволяющие систематизировать и ранжировать стейкхолдеров с целью оптимизации стратегий взаимодействия. Практический анализ российских примеров показывает, что интеграция принципов стейкхолдерского подхода способствует снижению операционных и репутационных рисков, формированию позитивного имиджа и укреплению доверия ключевых аудиторий, что является важным фактором долгосрочной устойчивости бизнеса.

Ключевые слова: заинтересованные стороны, стейкхолдерский подход, корпоративное управление

В современных условиях бизнеса анализ моделей управления заинтересованными сторонами (stakeholders) приобретает особую актуальность. Традиционно многие компании были ориентированы на удовлетворение интересов акционеров, ставя прибыль превыше всего.

Однако всё чаще звучат призывы к стейкхолдерскому подходу в корпоративном управлении, когда успех фирмы измеряется способностью приносить пользу широкому кругу заинтересованных сторон – от сотрудников и клиентов до общества и окружающей среды.

Игнорирование ожиданий стейкхолдеров всё чаще приводит к репутационным рискам и конфликтам. Поэтому изучение существующих моделей управления стейкхолдерами и оценка их практической эффективности является актуальной задачей для обеспечения долгосрочной устойчивости компаний. Ниже мы рассмотрим основные теоретические подходы, их сильные и слабые стороны, адаптивность к

современным условиям, а также приведём примеры успешного применения и критерии эффективности таких моделей.

Заинтересованные стороны – это субъекты, вовлечённые в деятельность организации, чьи интересы тесно связаны с результатами её функционирования и которые обладают потенциалом оказывать влияние на эти результаты [1]. Традиционная парадигма корпоративного управления, ориентированная исключительно на интересы акционеров, постепенно уступила место более комплексному подходу, предусматривающему учёт ожиданий широкого круга участников, включая сотрудников, клиентов, партнёров и общество в целом. М. Фридман утверждал, что ответственность компании ограничивается интересами акционеров, в то время как Э. Фриман в работе «Стратегический менеджмент: подход с точки зрения стейкхолдеров» (1984) предложил учитывать потребности различных групп, что стало основой для современного понимания корпоративной ответственности.

В научной литературе стейкхолдеры делятся на первичных, без участия которых компания не сможет функционировать, и вторичных, которые могут влиять на деятельность организации, но не являются критически важными для её выживания. Такой подход позволяет руководителям расставлять приоритеты, сосредотачиваясь на удовлетворении потребностей ключевых групп, не забывая при этом о менее значимых субъектах.

Для анализа заинтересованных сторон широко применяется методика визуального представления, основанная на оценке их влияния и степени заинтересованности, что позволяет распределить группы по различным квадрантам и определить соответствующие стратегии взаимодействия. Более продвинутой является модель заметности, предложенная Р. Митчеллом, Б. Аглом и Д. Вудом, которая определяет приоритет стейкхолдеров по трём атрибутам – власти, легитимности и срочности требований. Такая методика позволяет не только классифицировать группы, но и выявлять тех, чьи запросы требуют максимального внимания в условиях ограниченных управленческих ресурсов [3].

Обобщение теоретических подходов указывает на необходимость системного подхода, в рамках которого организация определяет ключевые группы влияния, анализирует их интересы и выстраивает стратегию взаимодействия, способствующую достижению стабильности и устойчивого развития. Далее будет проведен анализ

практической применимости этих теоретических концепций, что позволит оценить их жизнеспособность в условиях современной бизнес-среды.

В современной российской практике наблюдается активное применение стейкхолдерского подхода, способствующего интеграции интересов различных групп, вовлечённых в деятельность предприятия. Примером тому служит деятельность крупнейшего финансового института, который посредством реализации программ корпоративной социальной ответственности стремится создать условия для сбалансированного учёта интересов клиентов, сотрудников, партнёров и общества в целом. Такой подход отражается в системном развитии цифровых сервисов, социальных инициатив и комплексном управлении рисками, что обеспечивает устойчивость бизнеса в условиях меняющейся экономической конъюнктуры.

В энергетическом секторе предприятия, работающие в условиях высокой конкуренции и глобальных вызовов, демонстрируют приверженность принципам устойчивого развития посредством активного диалога с региональными сообществами, поставщиками и государственными структурами. Здесь ключевое значение приобретает стратегическое управление экологической безопасностью и социальное взаимодействие, направленное на снижение операционных и репутационных рисков, что подтверждается практикой внедрения инновационных методов управления и прозрачных механизмов коммуникации.

В ИТ-секторе компании с высоким инновационным потенциалом используют современные цифровые технологии для оптимизации процессов взаимодействия с пользователями, партнёрами и сотрудниками, что позволяет не только повысить конкурентоспособность, но и эффективно адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка. Такой опыт показывает, что интеграция принципов управления заинтересованными сторонами в стратегию компании способствует формированию положительного имиджа, снижению конфликтных ситуаций и укреплению доверительных отношений со всеми ключевыми аудиториями. Эти примеры свидетельствуют о том, что стейкхолдерский подход становится важным инструментом обеспечения долгосрочной устойчивости российского бизнеса в условиях современной динамичной экономической среды [4].

В заключение следует отметить, что современное управление заинтересованными сторонами становится стратегически важным элементом корпоративного управления, способствующим устойчивому развитию бизнеса в

условиях динамичной экономической среды. Анализ теоретических подходов показывает, что эволюция представлений о стейкхолдерах, переход от узкой модели приоритета акционеров к комплексному учету интересов широкого круга субъектов позволяет значительно повысить адаптивность и конкурентоспособность компаний. Практический опыт российских предприятий, реализующих программы корпоративной социальной ответственности и интегрирующих цифровые технологии в процессы коммуникации, подтверждает, что системное взаимодействие с клиентами, сотрудниками, партнёрами и обществом обеспечивает снижение операционных и репутационных рисков, способствует формированию позитивного имиджа и укрепляет доверие ключевых аудиторий. Несмотря на существующие трудности в реализации стейкхолдерского подхода, необходимость постоянного совершенствования методик и адаптации стратегий к меняющимся условиям рынка становится очевидной. Таким образом, совершенствование моделей управления заинтересованными сторонами и их практическая реализация являются важными факторами обеспечения долгосрочной устойчивости и успешного развития как отдельных компаний, так и экономики в целом.

Список использованных источников

1. Акатов Н. Б. Интегрированная система менеджмента промышленного предприятия: синергетический подход / Н. Б. Акатов, Д. Ю. Брюханов, А. Н. Иванова. – Текст : непосредственный // Социальные и гуманитарные знания. – 2019. – № 2. – С. 95-105.

2. Анфиногентова А. А. Методика оценки качества деятельности предприятий на основе экологически ответственного подхода / А. А. Анфиногентова, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. – Текст : непосредственный // Экономика региона. – 2020. – № 2. – С. 579-590.

3. Батаева Б. С. Перспективы участия работников в корпоративном управлении и капитале российских компаний / Б. С. Батаева. – Текст : непосредственный // Экономические системы. – 2024. – № 4. – С. 67-71.

4. Белоусов К. Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров / К. Ю. Белоусов. – Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 4 (48). – С. 418–422.

5. Беляева И. Ю. Роль стейкхолдеров в деятельности непубличных компаний с государственным участием / И. Ю. Беляева. – Текст : непосредственный // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сборник научных статей. – 2020. – С. 6–16.
6. Бикеева М. В. Типология заинтересованных сторон групп бизнеса / М. В. Бикеева. – Текст : непосредственный // Системное управление. – 2020. – № 1. – С. 6.
7. Благов Ю. Е. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон (Предисловие к разделу) / Ю. Е. Благов. – Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2020. – № 1. – С. 109-116.
8. Бойкова Е. Н. Обоснование необходимости разработки механизма учета интересов стейкхолдеров в системе корпоративного взаимодействия / Е. Н. Бойкова. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2020. – С. 22–30.
9. Василевская С. В. О применимости подходов, практик, методов и инструментов в ИСМ / С. В. Василевская. – Текст непосредственный // Методы менеджмента качества. – 2024. – № 9. – С. 4-9.
10. Василевская С. В. Реинтеграция систем менеджмента / С. В. Василевская. – Текст : электронный // Методы менеджмента качества. – 2023. – № 6.
11. Вилло С. В. Проблема формирования доверия к компании в ситуации обеспокоенности заинтересованных сторон / С. В. Вилло. – Текст : непосредственный // Экономическая социология. – 2020. – Т. 16. – № 4. – С. 60-84. DOI: 10.17323/1726-3247-2015-4-60-84
12. Владимирцев А. В. Подходы к оценке и сертификации интегрированных систем менеджмента / А. В. Владимирцев, Д. А. Марцынковский, Р. В. Степанов и др. – Текст электронный. – URL: https://cert-russia.ru/docs/ISM/rukovodstvo_ISM.pdf. (дата обращения: 09.02.2025).
13. Галимзянов М. Д. Методики анализа стейкхолдеров проекта / М. Д. Галимзянов. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 35 (273). – С. 35-37. EDN: KQXR VX