

**Власов Артем Михайлович**, Магистрант,  
Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений», Москва  
Vlasov Artyom Mikhailovich, Undergraduate student  
Educational institution of trade unions of higher education  
"Academy of Labor and Social Relations", Moscow

**Курбанов Тохирджон Хакимович**, профессор кафедры  
экономики и менеджмента экономического факультета  
Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений», Москва  
Kurbanov Tokhirjon Khakimovich, Professor of the Department  
of Economics and Management Faculty of Economics  
Educational institution of trade unions higher education  
"Academy of Labor and Social Relations", Moscow

## УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КОРПОРАЦИИ MANAGEMENT OF KEY STAKEHOLDERS OF THE CORPORATION

**Аннотация:** В статье анализируется понятие ключевых стейкхолдеров, особенно их классификации, влияния на корпорацию. Выделены четыре этапа управления стейкхолдерами, дана характеристика каждому этапу.

**Abstract:** The article analyzes the concept of key stakeholders, especially their classification, influence on the corporation. Four stages of stakeholder management are identified, and each stage is characterized.

**Ключевые слова:** стейкхолдер, заинтересованные стороны, управление, этапы управления, достижение целей.

**Keywords:** stakeholders, stakeholders, management, management stages, achievement of goals.

Когда речь заходит о ключевых игроках в бизнесе или отрасли, мы часто слышим слово «заинтересованные стороны» или «стейкхолдеры», и то, насколько они неотъемлемы от общей схемы вещей. Чаще всего их называют владельцами бизнеса, партнерами, акционерами, инвесторами, клиентами или сотрудниками.

Но есть более подходящий термин для них и для того, как компании должны управлять своими отношениями с ними.

Для понимания концепции стейкхолдеры дадим ему определение. Стейкхолдеры – это отдельные лица, группы или организации, которые имеют свои собственные интересы, ожидания и требования от бизнеса и даже участвуют в коммерческом предприятии.

Если что-то в бизнесе меняется, это прямо или косвенно затрагивает их самих. Интересы, требования или доли относятся к пакетам, принадлежащим заинтересованным сторонам. Доля может быть дополнительно разделена на интерес, право или собственность [1].

Традиционный взгляд на управление заинтересованными сторонами заключается в том, что акционеры – это «единственные заинтересованные стороны, которые имеют значение».

Следовательно, бизнес должен приносить прибыль, чтобы акционеры могли получать свою долю прибыли от бизнеса.

Но это уже не является окончательной точкой зрения, поскольку все больше заинтересованных сторон получают признание и утверждают, что они не менее важны.

Фактически, многие бизнес-эксперты считают клиентов одними из самых важных и влиятельных заинтересованных сторон. Это сделано в знак признания того факта, что



долгосрочную ценность бизнеса можно развивать, если начать с того, что нужно добиваться удовлетворения предоставляемыми услугами или товарами своих клиентов [4].

Всего можно выделить четыре этапа управления стейкхолдерами:

Этап 1: Составление карт стейкхолдеры.

По сути, это идентификация заинтересованных сторон в соответствии со стратегией и общими целями организации. Их можно классифицировать либо как первичных, либо как вторичных заинтересованных сторон.

Наиболее рекомендуемой основой для сегментации заинтересованных сторон является их власть или уровень их способности оказывать влияние на ваш бизнес или организацию. Например, в отношениях между акционерами и лидерами и сотрудниками, больше власти будет у акционеров.

Как верно отмечают Е.А. Хорошун и Л.Е. Никифорова, в связи с тем, что, с одной стороны, целевые установки и приоритеты организации и каждого отдельного стейкхолдера уникальны и, более того, могут быть противоречивыми, а с другой – без этого взаимодействия на принципах комплементарности ресурсов и компетенций невозможно производить ценность при постоянно изменяющихся интересах и предпочтениях потребителей, то разработка стратегии управления взаимодействием организации со стейкхолдерами нацелена на максимальное использование вновь появляющихся возможностей, проактивное управление за счет использования потенциала стейкхолдеров, при этом минимизируется влияние угроз [5] (см. рис. 1).

В определенной степени организация на основе управления по слабым сигналам стремится опередить стейкхолдеров в поиске новых возможностей для своего развития за счет своих динамических компетенций и убедить стейкхолдеров во взаимовыгодности сотрудничества, получая при этом дополнительные конкурентные преимущества [5].



**Рис. 1** Иллюстрация авторского подхода к процессу формирования конкурентных преимуществ организации на основе стейкхолдер-менеджмента [5].

Этап 2: Выслушивание стейкхолдеров

Лучший способ получить представление о стейкхолдерах – это выслушать то, что они хотят сказать. У них наверняка возникнут собственные вопросы, на которые нужно получить ответ. Некоторые компании даже приступают к этому этапу путем проведения опросов и интервью. Стейкхолдеры предпочитают знать, что они имеют дело с людьми, а не с машинами.



После сбора всей необходимой информации о проблемах и позиции заинтересованных сторон последует анализ.

### Этап 3: Профилирование стейкхолдеров

Информация, полученная в результате прослушивания стейкхолдеры, затем будет использована для составления профиля заинтересованных сторон и начала определения или разработки стратегий. Важно иметь в виду, что менеджерам придется принимать решения и формулировать стратегии, всегда принимая во внимание, как это повлияет на заинтересованные стороны и их доли в бизнесе.

Руководство несет ответственность за разработку стратегии управления для своих стейкхолдеров. Кроме того, им также поручено разработать соответствующие ответы и действия, необходимые для обеспечения поддержки их стратегии управления заинтересованными сторонами [2].

### Этап 4: Вовлечение стейкхолдеров

Опять же, как упоминалось ранее, у компании не может быть единой коммуникационной программы для всех стейкхолдеров. У каждой группы заинтересованных сторон должна быть своя коммуникационная программа или инструмент, поскольку есть аспекты одной программы, которые будут работать для одних, но не для других. Вовлечение стейкхолдеры – это двусторонний процесс, поэтому это то, что происходит между бизнесом и заинтересованными сторонами. Не только бизнес принимает активное участие в мероприятиях по вовлечению [3].

Вовлечение стейкхолдеров также будет варьироваться в зависимости от заинтересованной стороны. Например, в четырех профилированных группах менеджеры, скорее всего, решат более внимательно следить за заинтересованными сторонами, обладающими большой властью и интересом, периодически предоставляя им обновления через журналы и электронные письма и проводя с ними регулярные совещания о состоянии дел. Что касается тех, у кого мало полномочий и интереса, они, вероятно, просто следили бы за ними и время от времени отправляли отчеты о состоянии.

Управление заинтересованными сторонами может в значительной степени ложиться на плечи руководства. Однако оно затрагивает организацию в целом. Поэтому нужно разрабатывать и внедрять стратегии, используя скоординированный подход в масштабах всей организации.

Таким образом, модернизация системы управления персоналом на принципах управления заинтересованными сторонами становится необходимым условием поддержания конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

### Список литературы:

1. Взаимодействие с заинтересованными сторонами: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами URL: [https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/2528\\_import.pdf](https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/2528_import.pdf) (Дата обращения: 09.06.2024)
2. Голлай И.Н. Устойчивое развитие предприятия и интересы стейкхолдеров: теория вопроса // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. №2.
3. Стратегии управления стейкхолдерами: как построить взаимовыгодные отношения URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/kto-takie-steykholderov/> (Дата обращения: 09.06.2024)
4. Тимошин А. Концепция стейкхолдеров: в чем ее смысл и почему она важна для устойчивого роста бизнеса? URL: <https://vc.ru/marketing/133904-koncepciya-steikholderov-v-chem-ee-smysl-i-pochemu-ona-vazhna-dlya-ustoichivogo-rosta-biznesa> (Дата обращения: 09.06.2024)
5. Хорошун Е.А., Никифорова Л.Е. Стейкхолдер-менеджмент как фактор формирования ключевых организационных компетенций // Вопросы инновационной экономики. 2017. №4.

