

МЕХАНИЗМЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Научная статья

Тумилевич Е.Н.¹*

¹ Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (elena-tumilevich[at]yandex.ru)

Аннотация

Вопросы управления стейкхолдерами организации связаны с высокой степенью зависимости организации от элементов внешней и внутренней среды. Констатация факта необходимости выстраивания долгосрочных отношений с заинтересованными лицами не вызывает дискуссий ни среди теоретиков, ни среди лиц организаций, принимающих решения. В этой связи дискуссионным является вопрос относительно использования отдельных механизмов, с помощью которых организации учитывают интересы стейкхолдеров при принятии управленческих решений при реализации процессов управления для достижения целей устойчивого развития организации. Объектом исследования явились процессы управления коммерческими организациями. Предметом исследования выступили механизмы вовлечения стейкхолдеров в процессы управления, включая методы, стратегии и практики, направленные на эффективное взаимодействие с различными их группами с целью повышения организационной эффективности и устойчивого развития. Целью исследования стал анализ механизмов вовлечения стейкхолдеров в процессы управления организацией для достижения целей устойчивого развития. На основе теоретического анализа литературы и эмпирических данных, автором сформулирована классификация механизмов взаимодействия со стейкхолдерами. Основываясь на концепции стейкхолдерского подхода, автором проанализированы и систематизированы механизмы взаимодействия со стейкхолдерами в зависимости от стратегий, которые компании используют при взаимодействии с ними; в зависимости от уровня поддержки и силы влияния заинтересованных лиц. Анализ управленческих процессов, базирующийся на концепции управленческого цикла позволил выделить наиболее эффективные из них для каждой из стадий управленческого цикла. На этой основе автором разработана матрица механизмов вовлечения отдельных стейкхолдеров, включающая наиболее приоритетные механизмы взаимодействия, ожидаемые результаты от их применения, методы оценки эффективности их использования и особенности применения. Итогом анализа явилась систематизация всех методов оценки и оценка их с точки зрения возможности использования для широкого круга стейкхолдеров, уровня затрат, возможности получения обратной связи, возможности получения долгосрочных результатов и уровня рисков. Научная новизна исследования состоит в разработке конкретных рекомендаций по более эффективному использованию отдельных механизмов вовлечения стейкхолдеров в различных ситуациях в процессы управления организацией.

Ключевые слова: процессы управления, корпоративное управление, стейкхолдер, заинтересованные лица, механизмы вовлечения, стратегия управления.

MECHANISMS OF STAKEHOLDER INVOLVEMENT IN THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT PROCESSES

Research article

Tumilevich E.N.¹*

¹ Pacific National University, Khabarovsk, Russian Federation

* Corresponding author (elena-tumilevich[at]yandex.ru)

Abstract

Stakeholder management issues are associated with a high degree of dependence of an organization on elements of the external and internal environment. The fact that it is necessary to build long-term relationships with stakeholders is not a matter of debate either among theorists or decision-makers of organizations. In this regard, the issue of the use of certain mechanisms by which organizations take into account the interests of stakeholders when making managerial decisions in the implementation of governance processes to achieve the goals of sustainable development of the organization is controversial. The object of the study was the management processes of commercial organizations. The subject of the study is the mechanisms of stakeholder involvement in management processes, including methods, strategies and practices aimed at effective interaction with various groups of stakeholders in order to improve organizational performance and sustainable development. The aim of the study was to analyse the mechanisms of stakeholder engagement in the organization's management processes in order to achieve sustainable development goals. Based on theoretical analysis of the literature and empirical data, the author formulated a classification of mechanisms of stakeholder engagement. Based on the concept of the stakeholder approach, the author analysed and systematized the mechanisms of interaction with stakeholders depending on the strategies that companies use when interacting with them; depending on the level of support and strength of influence of interested parties. The analysis of management processes based on the concept of the management cycle allowed to identify the most effective ones for each stage of the management cycle. On this basis, the author developed a matrix of mechanisms of involvement of individual stakeholders, including the most priority mechanisms of interaction, expected results from their application, methods for assessing the effectiveness of their use and specifics of their application. The analysis resulted in the systematization of all the evaluation methods and their evaluation in terms of the possibility of their use for a wide range of stakeholders, the level of costs, the possibility of obtaining feedback, the possibility of obtaining long-term results and the level

of risks. The scientific novelty of the research consists in the development of specific recommendations for more effective use of individual mechanisms of stakeholder involvement in various situations in the processes of organization management.

Keywords: management processes, corporate governance, stakeholder, interested parties, engagement mechanisms, management strategy.

Введение

Вопросы управления стейкхолдерами в той или иной плоскости стоят на повестке у всех организаций. Их позиция, потребности и ожидания, ценности и ориентиры становятся значимыми факторами, влияющими на стратегию и результаты работы компании. В условиях быстро меняющегося рынка и глобальных вызовов, таких как цифровизация и социальная ответственность, эффективные механизмы вовлечения стейкхолдеров становятся важнейшими инструментами для обеспечения стабильности и устойчивого развития. Правильное использование этих механизмов позволяет не только повышать уровень доверия и удовлетворенности среди участников, но и способствует улучшению качества принимаемых решений. Эффективное вовлечение стейкхолдеров в процессы управления способствует повышению устойчивости и конкурентоспособности организаций. Цель данной статьи – анализ и систематизация механизмов вовлечения стейкхолдеров в процессы управления организацией для достижения целей устойчивого развития, выделение особенностей для эффективного использования. Конкретные механизмы взаимодействия должны использоваться организациями с учётом их особенностей и ограничений.

Методы и принципы исследования

Авторская позиция заключается в необходимости встраивания заинтересованных лиц в процессы управления организацией через использование определенных механизмов. Методологической основой исследования стали концепция управления стейкхолдерами [14], а также процессный подход к управлению организацией [7]. В исследовании использовались общетеоретические подходы, в том числе системный и ситуационные подходы, метод индукции и дедукции, сравнительного анализа, метод организационного моделирования.

Процессное управление для достижения целей организации должно базироваться на формировании цепочек ценности в рамках выстраиваемых процессов управления. На каждом этапе важным является учёт интересов заинтересованных лиц для максимизации создаваемой в рамках процессов ценностей. Создаваемая ценность должна быть учтена не только для организации, но и для заинтересованных лиц, для чего важно на каждом этапе отбирать наиболее эффективные и действенные инструменты. При этом в любом процессе выделяется вход, выход, механизм управления, ресурсы. Процессная перспектива позволяет понять наиболее эффективные механизмы вовлечения в процессы управления.

Выводы были сделаны на основе анализа отчётов по устойчивому развитию, социальных и нефинансовых отчётов, а также годовой отчётности крупнейших организаций Дальнего Востока. Проводилась серия качественных полуструктурированных интервью с представителями различных организаций для формулировки выводов и достижения целей и задач исследования.

Основные результаты

Контент-анализ и исследование практики реализации корпоративной социальной ответственности крупнейшими организациями Дальнего Востока позволил систематизировать механизмы вовлечения для различных групп стейкхолдеров. Классическая группировка стейкхолдеров сформулирована Джонсонов, выделяющим виды стейкхолдеров в зависимости от уровня власти и уровня его интереса (см. табл. 1).

Таблица 1 - Механизмы и технологии вовлечения стейкхолдеров в зависимости от стратегии взаимодействия с ними по Джонсону

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.101.1>

Уровень власти	Уровень интереса	Стратегия по Джонсону	Механизмы вовлечения стейкхолдеров	Технологии для реализации механизмов вовлечения
высокий	высокий	активное управление	Регулярные консультации и диалоги: фокус-группы, интервью Партнерства: совместные проекты, обратная связь, сотрудничество Инструменты информирования: информационные бюллетени, отчёты, презентации, совместные семинары Механизмы участия в принятии решений: консультативные группы (комитеты, советы), опросы, система голосования Обучение: обучающие семинары.	системы управления проектами, платформы для совместной работы, инструменты для опросов и обратной связи, платформы для вебинаров, аналитические инструменты, CRM-системы.
высокий	низкий	поддержание удовлетворенности	Регулярное информирование, персонализированные встречи, консультации, проведение интервью для идентификации интересов, формирование взаимодействия с ключевыми руководителями организации, привлечение участия в мероприятиях, демонстрация достижения метрик и KPI, инструменты обратной связи, обеспечение открытости.	системы управления проектами, инструменты для организации вебинаров, сайт с обратной связью, CRM-системы, email-рассылки, мобильные приложения, работа через социальные сети

Уровень власти	Уровень интереса	Стратегия по Джонсону	Механизмы вовлечения стейкхолдеров	Технологии для реализации механизмов вовлечения
низкий	высокий	информирование	Регулярное информирование, открытые встречи и презентации, обратная связь, обеспечение доступа к необходимым ресурсам, тематические семинары	Email-маркетинг, работа через социальные сети, вебинары и виртуальные экскурсии, сайт, каналы мессенджеров, инфографика и мультимедийный контент
низкий	низкий	наблюдение	Мониторинг социальных сетей, наблюдение за поведением (метрики социального маркетинга, e-mail рассылок), выставки, выборочные встречи	Email-маркетинг, работа в социальных сетях, блоги, новостные порталы, чат-боты.

Примечание: составлено автором

Так, Salym Petroleum Development (SPD) при реализации проекта по реорганизации бизнес-процессов использовала механизмы активного вовлечения ключевых стейкхолдеров, подрядчиков, активно вовлекая с использованием очных сессий, в которых обсуждались возможные риски, зоны десинхронизации и способы улучшения взаимодействия. Это позволило создать дополнительную ценность как для компании, так и для стейкхолдеров в виде эффективного сотрудничества, снижения рисков. Обратный пример с компанией Volkswagen, которая провела множество консультаций и дискуссий с различными стейкхолдерами, в конечном итоге оказался в ситуации, когда репутация компании стало под угрозой. Компания создавала иллюзию прозрачности и вовлеченности, однако реальные действия — внедрение программ манипуляции с данными о выбросах — показывали, что мнение стейкхолдеров не учитывалось. После разоблачения компания столкнулась с жесткими санкциями, потерей доверия, потерей капитализации.

Высокий уровень власти и низкий уровень интереса, как правило, имеют регулирующие государственные организации. В ходе реализации международного газопровода «Южный поток» компании, участвующие в проекте (например, Газпром), имели дело с государственными органами в странах, через которые проходил газопровод. Эти органы обладали достаточно высоким уровнем власти, однако проявляли низкий интерес к техническим аспектам проекта и его долгосрочным последствиям для экологии и местных сообществ. В результате компании столкнулись с правовыми и репутационными рисками, когда жители и экологи начали протестовать против строительства. Одновременно регулярное информирование, персонализированные встречи, консультации позволяют избежать серьезных репутационных рисков (например, Unilever, Татнефть, Роснефть и другие примеры).

Низкий уровень власти и высокий уровень интереса, как правило, склоняет компании игнорировать интерес стейкхолдеров. Яндекс.Такси регулярно проводит опросы среди водителей на предмет улучшений в работе приложения и сервиса. Это позволяет компании учитывать мнения водителей и адаптировать свои услуги под их нужды. В результате, качество предоставляемых услуг улучшается, что положительно сказывается на репутации компании. Наряду с этим Российские железные дороги (РЖД) получают множество жалоб от клиентов на качество обслуживания и состояние вагонов. Несмотря на высокий интерес пассажиров к улучшению сервиса, компания часто не принимает меры по устранению проблем или недостатков, что вызывает недовольство и чувство игнорирования со стороны РЖД.

Положительных результатов добилась Lemana Pro при взаимодействии с местным сообществом (стейкхолдер с низким уровнем интереса и низким уровнем власти). Сеть магазинов активно участвует в местных мероприятиях и социальных проектах, предлагая жителям небольших городов возможность участия в различных акциях, связанных с улучшением общественных пространств, что позволяет создать положительный имидж и вовлеченность со стороны жителей, переводя их в разряд клиентов и работников организации (стейкхолдеров с более высоким уровнем интереса и уровнем власти).

Наиболее действенные механизмы для групп стейкхолдеров, выделенных в зависимости от уровня поддержки и силы влияния стейкхолдера представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Механизмы и технологии вовлечения стейкхолдеров в зависимости от уровня поддержки и силы влияния

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.101.2>

Уровень поддержки	Уровень влияния	Стратегия	Механизмы вовлечения стейкхолдеров	Технологии для реализации механизмов вовлечения
За	Высокий	Мобилизовать (вводить на ключевые роли и координировать)	Стратегическое партнерство, индивидуальные встречи, рабочие группы, проектные группы, форумы и круглые столы, поддержка программ лояльности, информационные кампании, инструменты обратной связи, программы обучения, создание сообществ	Платформы для совместной работы, вебинары, социальные сети, группы в мессенджерах, CRM-системы, информационные панели, геймификация, инструменты аналитики
За	Низкий	Использовать (наращивать потенциал влияния)	Информационные встречи, рабочие группы, информационные рассылки, обратная связь, обучение, кросс-мероприятия по обмену опытом, выделение амбассадоров, публичное признание, пользовательские группы и сообщества	Платформы для управления проектами, социальные сети, вебинары и онлайн курсы, краудсорсинг идей, чат-боты, мобильные приложения
Против	Высокий	Вовлекать (информировать и консультироваться)	Индивидуальные встречи, информирование, привлечение к принятию отдельных решений, обратная связь, медиация, демонстрация выгод, методы управления конфликтами, поддержка со стороны других стейкхолдеров, кросс-функциональные команды, пользовательские группы и сообщества	Платформы для совместной работы, социальные сети, вебинары, системы управления проектами, CRM-системы

Уровень поддержки	Уровень влияния	Стратегия	Механизмы вовлечения стейкхолдеров	Технологии для реализации механизмов вовлечения
Против	низкий	Убеждать (коммуницировать)	Информирование, демонстрация выгод, обратная связь, групповые обсуждения, обучение, пользовательские группы и сообщества	Платформы он-лайн коммуникаций, социальные сети, интерактивные инструменты, демонстрационные материалы, сайт.

Примечание: составлено автором

Ярким примером эффективного использования механизмов взаимодействия с научными и образовательными учреждениями является Татнефть. Компания выстраивает стратегическое партнерство с Альметьевским государственным нефтяным институтом, институтом геологии и нефтегазодобычи Тюменского индустриального университета, РГУ нефти и газа (НИУ) им. И. М. Губкина, институтом прикладных исследований АН РТ, «ВНИПИнефть», АО «Гипрогазоочистка», «ВНИИ НП» и т.п. в решении актуальных производственных вопросов в сфере освоения трудно извлекаемых запасов нефти на поздних стадиях разработки. Помимо этого, компания организует корпоративное обучение (Передовая инженерная школа ИТМО – «Татнефть»). Такое выстраивание долгосрочных взаимоотношений позволило компании получить экономический эффект деятельности ТатНИПИнефть в периметре ПАО «Татнефть» в размере 3 млрд руб. в год.

Группу компаний «Агроинвест» выстроила эффективное взаимодействие с фермерами (стейкхолдеры и высоким уровнем поддержки и низким уровнем влияния). Компания не только организует закупку продукции у местных фермеров, но и выстраивает на постоянной основе систему обучения агропрактикам, что повышает эффективность деятельности фермеров. Комплексную систему обучения для фермеров реализует ПАО «Россельхозбанк». В 2024 году на базу Тихоокеанского государственного университета обучение за счет средств банка прошли 30 фермеров. Ожидается повышение эффективности функционирования фермерских хозяйств на дальнем Востоке и расширение их деятельности.

Работа со стейкхолдерами, имеющими отрицательный уровень поддержки, особенно сложна. После того как Норильский никель столкнулся с негативной реакцией со стороны экологических организаций и местных жителей ввиду загрязнения окружающей среды 29 мая 2020 года, Норильский никель принял меры по улучшению экологической ситуации. Включение независимых экологов в процесс мониторинга, а также внедрение технологий по очистке выбросов положительно сказались на восприятии компании и продемонстрировало её готовность к диалогу, а также скорректировали систему управления производственными процессами.

X5 Ритейл Групп, управляющая брендом «Пятерочка», столкнулась с критикой местных жителей (уровень поддержки – против, высокий уровень влияния) по поводу строительства новых торговых точек на их территориях. Компания организовала общественные слушания, выстроила систему обратной связи с местными жителями, учитывая их мнения и замечания. Это позволило снизить уровень недовольства и повысить уровень поддержки со стороны жителей.

Перечень возможных к использованию механизмов вовлечения крайне широк и, выбирай конкретные механизмы, организация должна руководствоваться принципом экономичности и результативности (затраты на обслуживание механизма не должны превышать получаемые от него результаты или выгоды), что предопределяет с одной стороны, понимание ключевых и стратегических стейкхолдеров, с которыми важно выстраивать отношения, с другой стороны, перечень механизмов вовлечения, который может быть использован для широкого круга стейкхолдеров и вовлечение каждого дополнительного стейкхолдера не влечёт дополнительные затраты при использовании соответствующего механизма вовлечения.

На основе анализа кейсов Сбербанка, Газпрома, Роснефти, Лукойла и Норникеля, представленных в отчетах по устойчивому развитию, автором сформулированы ключевые критерии для использования и реализации механизмов вовлечения стейкхолдеров, которые возможно использовать для выбора конкретных инструментов:

1. Вовлеченность стейкхолдеров:

1.1 Оценка количества и качества вовлеченных сторон, включая внутренние и внешние группы, такие как сотрудники, клиенты, партнеры и местное сообщество.

1.2 Анализ полученной обратной связи от стейкхолдеров (конструктивность, разнообразность, частота).

1.3 Оценка реакции стейкхолдеров на процессы вовлечения, использование опросов или интервью для определения их удовлетворенности.

2. Влияние на процессы

2.1 Оценка того, в какой мере мнение стейкхолдеров было учтено в процессе принятия решений и как это повлияло на конечные результаты.

2.2 Измерение стабильности отношений со стейкхолдерами, оценка того, насколько долго они остаются вовлеченными в процессы компании.

2.3 Анализ эффективности использования ресурсов (времени, финансов, человеческих ресурсов) для вовлечения стейкхолдеров и достижения намеченных целей.

2.4 Оценка того, насколько четко и открыто компания информирует стейкхолдеров о своих действиях и решениях.

3. Влияние на результаты:

3.1 Изучение изменений в репутации и восприятии компании в глазах общественности и стейкхолдеров после внедрения механизмов вовлечения.

3.2 Оценка способности компании адаптировать свои методы вовлечения в зависимости от меняющихся потребностей и ожиданий стейкхолдеров.

3.3 Оценка внедрения новых идей и практик, возникающих в результате взаимодействия со стейкхолдерами, а также их влияние на бизнес-процессы.

Группировка наиболее эффективных механизмов взаимодействия со стейкхолдерами, представленная в таблицах 1 и 2 позволила сформулировать группы механизмов на каждом из этапов управленческого цикла. Каждый этап управленческого цикла по Демингу должен, по нашему мнению, сопровождаться определенным набором механизмов вовлечения отдельных стейкхолдеров. Систематизация представлена на рисунке 1.

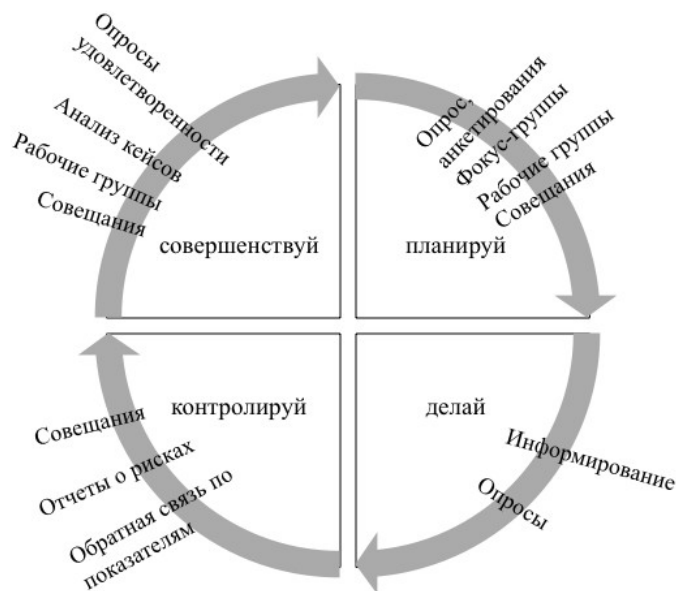


Рисунок 1 - Наиболее эффективные механизмы на этапах управленческого цикла
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.101.3>

Примечание: разработано автором

На этапе планирования важно собрать мнение ключевых заинтересованных лиц для формулировки целей и информирования долгосрочных и краткосрочных планов. Это эффективно реализовывать с помощью использования таких инструментов как фокус-группы, рабочие совещания, регулярные встречи. Важным является формирование механизма постоянной обратной связи, включающей как проведение опросов, интервью и анкетирования, так и сбор мнений ключевых стейкхолдеров по тем или иным вопросам. Так, Росатом, в процессе разработки новых проектов и программ, такие как строительство атомных электростанций, активно проводит консультации и собирает мнения различных заинтересованных лиц, включая местные сообщества, экологические организации, научные учреждения и государственные органы, что способствует как повышению прозрачности и уровня общественного доверия к компании, так и снижению рисков негативного влияния стейкхолдеров на компанию. На стадии реализации ключевая задача механизмов вовлечения – поддержка связи и мониторинг выполнения планов работы за счёт систематического и постоянного информирования через сформированные открытые каналы связи. Для поддержки связи с местными сообществами и другими заинтересованными сторонами Росатом использует разнообразные каналы, включая официальные сайты, пресс-релизы и социальные сети. Информация о ходе строительства и ключевых мероприятиях регулярно обновляется на этих площадках. На стадии контроля важным элементом являются сформированные системы мониторинга, которые позволяют передать необходимую информацию стейкхолдерам. Росатом регулярно публикует отчеты по состоянию работы АЭС, включая информацию о безопасности, воздействии на окружающую среду и исполнении норм законодательства. Эти отчеты доступны заинтересованным сторонам и общественности. Это целесообразно делать через рабочие совещания, систему отчётности, в том числе о выявленных отклонениях, рисках, требуемых изменениях. Отдельного внимания заслуживает система ключевых показателей эффективности, генерируемая управленческой отчётностью. И, наконец, на этапе совершенствования важно использовать весь перечень инструментов, представленные ранее, уделив особое внимание механизму обратной связи. Росатом проводит регулярные опросы и исследования среди сотрудников для оценки их мнения о процессе работы и условий труда. Компания активно взаимодействует с местными жителями и организациями, производя анализ их мнений и предложений. Например, проводятся открытые заседания, где жители могут задать вопросы и высказать свои опасения по поводу строительства и эксплуатации станции. Система мониторинга Росатомом применяется не только для отслеживания безопасности и эффективности, но и для сбора данных о том, как различные инициативы воспринимаются стейкхолдерами. Эта информация затем используется для корректировки стратегий и процессов управления проектом. Росатом делает акцент на прозрачности, предоставляя отчетность о собранной обратной связи и принимаемых мерах.

Перечень стейкхолдеров для каждой организации широк и зависит от её специфики [14]. Ключевыми заинтересованными лицами процесса управления являются собственники (инвесторы), сотрудники, поставщики, потребители и общество [7]. Несмотря на ограниченность перечня заинтересованных лиц считаем, его конечным в связи со следующими причинами. Данные стейкхолдеры (за исключением общества) являются первичными, т.е. имеют определенные договорные и юридические обязательства с организацией, что предопределяет высокое их влияние и наличие интереса для вовлечения. Согласно Клаксону, компания сможет выжить только организовав непрерывное участие заинтересованных лиц в её деятельности [16]. Данные заинтересованные лица оказывают

серьезное влияние на организацию и в случае неудовлетворения их интересов организация может понести серьезные потери. Именно для представленных заинтересованных лиц важно создавать достаточную ценность, в противном случае организация рискует потерять их поддержку.

Предлагаем в работу с ключевыми стейкхолдерами матрицы вовлеченности стейкхолдеров, включающая представление о механизме вовлечения каждого стейкхолдера, ожидаемых результатах, методах оценки и дополнительной информации, которая может быть полезна для анализа и проверки (табл. 3).

Таблица 3 - Матрица инструментов вовлечения стейкхолдеров

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.101.4>

Стейкхолдер	Механизм вовлечения	Ожидаемые результаты	Методы оценки	Примечание
Клиент	Регулярные встречи, раз в неделю)	Повышение уровня удовлетворенности	Опрос, интервью	Необходим анализ требований
Поставщик	Встречи по обсуждению условий контракта	Оптимизация цен и сроков поставки	Сравнение предложений	Необходима прозрачность
Инвесторы	Информационные встречи, постоянная отчетность	Поддержание интереса и инвестирования	Оценка привлеченных средств	Обновления не реже чем раз в квартал
Сотрудники	Совместная работа, информирование, вовлечение в реализацию проектов	Повышение эффективности процессов	Показатели результативности, опросы	Возможно использование конкурсных механизмов
Общество	Форумы, встречи	Повышение информированности, снижение рисков негативного влияния	Опросы	Выделение ключевых социальных проблем в обществе и акцентирование внимания на них

Примечание: составлено автором

Процессы управления реализуются через следующие ключевые службы: аппарат руководителя (генерального директора), отдел (департамент) стратегического развития, административные службы, службы маркетинга, рекламы, связей с общественностью, а также в них включены заместители руководителя организации. В каждой организации выделяется свой перечень процессов управления, но, как правило, он включает следующие: стратегические управление, управление финансами, управление маркетингом, управление персоналом, управление операциями и усовершенствованием, управление проектами и другие. Исследователями постулируется, что данные процессы чаще всего имеют внутренних клиентов [7].

Повышение эффективности протекания процессов управления достигается за счёт соблюдения алгоритма его реализации. На первой стадии определяются виды процессов управления, далее разрабатываются механизмы вовлечения стратегически и критически важных поставщиков в процессы создания цепочки ценности для внешних клиентов как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективах, и, наконец, разрабатываются и реализуются механизмы вовлечения клиентов в созданную цепочку ценности.

Анализ позволил сформулировать ключевые механизмы вовлечения и сформулировать их ограничения (см. табл. 4).

Таблица 4 - Особенности использования отдельных механизмов вовлечения стейкхолдеров в процессы управления

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.154.101.5>

Механизм вовлечения	Возможность использования для широкого круга стейкхолдеров	Уровень затрат	Возможность получения обратной связи	Возможность получения долгосрочных результатов	Уровень риска
Рабочие группы, совещания	низкая	высокий	высокая	высокая	низкий
Консультативные советы	низкая	низкий	высокая	высокая	низкий
Информирование через социальные сети, сайт	высокая	средний	низкая	низкая	высокий
Обучение	низкая	высокий	средняя	средняя	высокий
Опросы, анкетирование	высокая		высокая	низкая	средний
Интервьюирование	низкая	средний	высокая	низкая	низкий
Совместные проекты	низкая	высокий	высокая	высокая	средний
Социальная отчетность	высокая	низкий	низкая	низкая	средний
Форумы, конференции	высокая		средняя	средняя	средний
Кросс-мероприятия по обмену опытом	низкая	средний	высокая	средняя	низкий
Пользовательские группы и сообщества	высокая	средний	средняя	низкая	средний

Проведенные неструктурированные интервью показали, что большинство организаций использует комбинацию различных механизмов вовлечения стейкхолдеров. Наиболее распространенными методами являются регулярные собрания, опросы и создание рабочих групп (Татнефть, Газпром, Норильский никель, Сбербанк и другие). Участники отметили, что такие практики способствуют повышению доверия и открытости. Различные формы коммуникаций используют около 75% участников интервью, при этом участники отмечали, открытые каналы связи способствуют более глубокому вовлечению. Организации, которые внедрили обучающие программы (Татнефть, Россельхозбанк и другие), получили более высокий уровень доверия со стороны стейкхолдеров.

Теоретический обзор

Для достижения целей организация реализует процессный подход, который включает в себя постоянную идентификацию процессов и выстраивание системы управления ими для достижения требуемых результатов [1]. Реализация процессного подхода актуальна как с точки зрения стратегического, так и с точки зрения оперативного управления. В процессе стратегического управления активное вовлечение стейкхолдеров важно на всех этапах – при формулировке миссии и видения организации, формулировке долгосрочных целей, разработке и реализации стратегии, позволяющей достичь эти цели. В процессе оперативного управления при организации и координации текущих задач, направленных до достижения стратегических целей организации, вовлечение стейкхолдеров позволяет обеспечить оперативную обратную связь и предложения относительно оптимизации процессов управления (например от работников, поставщиков, потребителей). Вовлечение стейкхолдеров в процессы управления изменениями способно повысить качество процесса внедрения новых инициатив, технологических изменений, организационных преобразований. Учёт мнений стейкхолдеров в данном контексте позволяет уменьшить сопротивление изменениям и создать более устойчивую адаптацию к ним.

Стейкхолдеры, или заинтересованные лица, рассматриваются различными авторами с различных точек зрения. Общепринятый подход заключается в понимании заинтересованных лиц как сторон, имеющих прямой или косвенный

интерес к результатам организации и способных прямо или косвенно влиять на них, одновременно находясь под аналогичным влиянием со стороны организации [17], [15], [18].

Концепция управления заинтересованными сторонами (stakeholder management) была разработана в 1984 году Р. Эдвардом Фрименом [17]. Согласно этой концепции, организация должна учитывать интересы всех групп, на которые оказывает влияние её деятельность или которые могут повлиять на достижение её целей. К ключевым стейкхолдерам обычно относят акционеров, инвесторов, сотрудников, клиентов, поставщиков, местные сообщества и органы власти. В дальнейшем мы ориентируемся на данное определение, которое полностью отвечает целям настоящего исследования.

Стейкхолдеры могут быть классифицированы по различным критериям: внутренние и внешние, первичные и вторичные, активные и пассивные. Внутренние стейкхолдеры (например, сотрудники и менеджеры) непосредственно участвуют в процессе управления, в то время как внешние (например, клиенты и поставщики) могут оказывать влияние на стратегические решения.

Теория стейкхолдеров, разработанная Р. Эдвардсом, утверждает, что успех организации зависит не только от финансовых результатов, но и от соблюдения интересов всех заинтересованных сторон. К настоящему времени сформирована теория управления стейкхолдерами, при этом небольшое внимание уделяется исследованию возможных механизмов вовлечения в процессы управления организацией.

Исследование базируется на аксиоме необходимости вовлечения заинтересованных лиц в процессы управления организацией с целью повышения её эффективности и достижения целей устойчивого развития. Необходимость вовлечения заинтересованных лиц следует от влияния, которое оказывают заинтересованные лица на организацию. Реализация превентивных мер, связанных с предупреждением кризисов, учёту интересов и ценностей заинтересованных лиц позволяет снизить риски негативных реакций с их стороны. Участие стейкхолдеров в принятии управленческих решений и встраивание их в реализацию управленческих процессов может выявить потенциальные проблемы и альтернативные решения, которые могли бы быть упущены. Вовлечение заинтересованных лиц в процессы управления организацией позволяет не только улучшить качество принимаемых решений, но и создать более устойчивую и инновативную организационную систему, способную эффективно справляться с вызовами времени.

Механизмы вовлечения – это методы и подходы, с помощью которых организации стремятся активно привлечь заинтересованные лица (стейкхолдеров) к участию в процессе принятия решений, разработке стратегий и реализации проектов для достижения своих целей. Совокупность механизмов вовлечения заинтересованных лиц включает следующие составляющие:

- механизмы вовлечения. В данном случае речь идет не только об инструментах получения той или иной информации от заинтересованных лиц, но и об участии стейкхолдеров в обсуждении тех или иных вопросов и процессах принятия решений, связанных с ними;

- механизмы установления диалога, в том числе механизмы обратной связи;

- механизмы учёта мнений и интересов в решения, связанные с встраиванием процессов в организации;

- механизмы укрепления доверия;

- механизмы совместного создания ценностей для организации и заинтересованных сторон.

Можно с уверенностью констатировать, что исследование механизмов вовлечения стейкхолдеров носят несистемный характер. Большое количество исследований относится к вопросам встраивания системы управления взаимоотношения со стейкхолдерами, уделяя меньшее внимание именно разнообразным механизмам вовлечения стейкхолдеров в процессы управления.

Так, Н.Н. Веселитская и С.А. Шашнов формулируют различные механизмы взаимодействия со стейкхолдерами в зависимости от силы влияния стейкхолдера и уровня вовлеченности стейкхолдера. Исследователи формулируют 4 вида общей стратегии взаимодействия: максимально вовлечения, консультативную, получение поддержки и уведомительную [19].

М.А. Мельников в своих работах выделяет проактивные и реактивные методы взаимодействия со стейкхолдерами в антикризисном управлении [10]. Различия между реактивными и проактивными методами управления заключаются в степени предвидения и реакции на возможные кризисы. Реактивные методы направлены на быстрое реагирование на уже возникшие проблемы, тогда как проактивные методы сосредоточены на предотвращении возможных кризисов. Проактивные методы требуют большего внимания к прогнозированию рисков и планированию действий заранее, чтобы минимизировать негативные последствия. Использование обоих методов вместе позволяет эффективно управлять кризисными ситуациями и минимизировать их воздействие на компанию.

Отдельный пласт исследований занимают вопросы вовлечения отдельных заинтересованных лиц в процессы управления, в том числе вопросы вовлечения персонала [6], [9], [11], потребителей [2], [3], поставщиков [4], [5], акционеров [8], [12].

Сегодня можно говорить о наличии серьезной теоретической и эмпирической базы для понимания эффективности встраивания взаимоотношений с заинтересованными лицами, однако практически нерешенными вопросами являются относительно эффективности тех или иных инструментов взаимодействия со стейкхолдерами и включения их в процессное управление.

Процессы управления – это совокупность процессов, предполагающих реализацию ключевых функций управления (планирование, организацией, мотивация, контроль) для достижения организацией поставленных целей. Процессы управления ориентированы на поддержку принятия решений как на стратегическом, так и на оперативном уровнях, направленных на устойчивое развитие. По мнению Г. Щедровицкого, процессы управления являются деятельностью над деятельностью [13]. В качестве клиентов таких процессов выступают как внешние, так и внутренние заинтересованные лица. При этом любой процесс управления имеет стадии протекания процесса, согласно управленческому циклу PDCA: планирование, реализация, контроль, совершенствование. Соответственно, реализация

каждого этапа предполагает вовлечение заинтересованных лиц для повышения эффективности процессов управления. Важным в этой связи является выбор наиболее действенных механизмов вовлечения.

Заключение

Несмотря на положительные результаты, организации сталкиваются с рядом проблем, таких как недостаток времени для вовлечения стейкхолдеров и отсутствие чётких методов оценки эффективности этих процессов. Кроме того, существует риск конфликта интересов между различными группами стейкхолдеров. Эффективное вовлечение стейкхолдеров в процессы управления организацией является необходимым условием для достижения устойчивого успеха. Разнообразие механизмов вовлечения позволяет организациям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и учитывать интересы всех заинтересованных сторон. В будущем стоит обратить внимание на развитие технологий, которые могут улучшить взаимодействие со стейкхолдерами, а также на необходимость формирования корпоративной культуры, ориентированной на открытость и сотрудничество.

Вовлечение стейкхолдеров в процессы управления организацией является важным элементом современного управления. Эффективные механизмы вовлечения способствуют улучшению качества принимаемых решений, повышению доверия к организации и ее устойчивому развитию. Однако для достижения максимальной эффективности необходимы чёткие стратегии и методы оценки вовлеченности. Будущее исследований в этой области должно сосредоточиться на разработке новых инструментов и подходов, способствующих более глубокой интеграции мнений и интересов стейкхолдеров в процессы управления. Рекомендуется дальнейшее изучение данного вопроса с учётом различных отраслей и контекстов, чтобы разработать универсальные стратегии вовлечения стейкхолдеров.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Системы менеджмента качества. Требования. — Введ. 2015-01-11. — Москва: ОАО "ВНИИС", 2015. — 32 С.
2. Апатова А.В. Формирование категорийного аппарата элементов пирамиды вовлеченности потребителей. / А.В. Апатова // Финансовые рынки и банки. — 2023. — 3. — С. 82–85. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kategoriynogo-apparata-elementov-piramidy-vovlchennosti-potrebiteley/viewer> (дата обращения: 11.12.24).
3. Бакламенко Б.В. Геймификация в управлении брендом на основе engagement-маркетинга / Б.В. Бакламенко, В.А. Сологубов, Д.В. Соловьева [и др.] // Практический маркетинг. — 2022. — 5 (302). — С. 44–54. — DOI: 10.24412/2071-3762-2022-5302-44-54.
4. Бедрина М.В. Формирование механизма управления межфирменными взаимоотношениями с целью повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. / М.В. Бедрина // Вестник АГАУ. — 2008. — 5. — С. 73–77.
5. Власова В. Кооперационные стратегии предприятий в эпоху открытых инноваций: пространственные и временные аспекты. / В. Власова, В. Рудь // Форсайт. — 2020. — 4. — С. 80–94. — DOI: 10.17323/2500-2597.2020.4.80.94
6. Добрынин А.А. Проблемы вовлечения персонала в процесс совершенствования организации. / А.А. Добрынин // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. — 2012. — 17. — С. 228–232.
7. Елиферов В.Г. Бизнес - процессы : регламентация и управление / В.Г. Елиферов. — Москва: ИНФРА - М , 2023. — 319 с.
8. Ивлиев Р.Ю. Пределы осуществления прав акционеров как средство согласования интересов в корпоративных отношениях. / Р.Ю. Ивлиев // Актуальные проблемы российского права. — 2007. — 1. — С. 210–213.
9. Колесниченко Е.А. Инструментарий диагностики и усиления вовлеченности персонала в управленческую деятельность организации. / Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова, В.Ю. Сулягин // Лесотехнический журнал. — 2017. — 4(28). — С. 245–256. — DOI: 10.12737/article_5a3ceb4008f799.16612157
10. Мельников М.А. Реактивные и проактивные методы управления отношениями со стейкхолдерами в антикризисном управлении. / М.А. Мельников // МНИЖ. — 2017. — 9-1(63). — С. 16–18. — DOI: 10.23670/IRJ.2017.63.050
11. Нагибина Н.И. Методы вовлечения кандидатов в аспекте повышения эффективности подбора персонала. / Н.И. Нагибина // Вестник евразийской науки. — 2016. — 4(35). — С. 57–62.
12. Овсянко Д.В. Современное корпоративное управление и его реализация через работу Совета директоров. / Д.В. Овсянко // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2002. — 4. — С. 17–33.
13. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление. Идеология, методология, технология. / Г.П. Щедровицкий. — Москва: Студия Артемия Лебедева, 2021. — 126 с.
14. Bataeva B.S. Stakeholder engagement: the case of the Russian largest oil and gas companies. / B.S. Bataeva // THE MANAGER. — 2018. — 4. — P. 20–27.
15. Boddy D. Responding to competing narratives: Lessons for project managers. / D. Boddy, R. Paton // International Journal of Project Management. — 2004. — 22. — P. 225–233. — DOI: 10.1016/j.ijproman.2003.07.001

16. Clarkson M.A. Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. / M.A. Clarkson // *Academy of Management Review*. — 1995. — 20(1). — P. 92–117. — DOI: 10.2307/258888
17. Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R.E. Freeman. — Boston: Pitman, 1984. — 246 p.
18. Warth L.C. Stakeholder analysis. How to Map, Analyse, and Engage Stakeholders in the Development of a Strategic Framework for Mainstreaming Ageing / L.C. Warth. — Vienna: United Nations, 2021. — 234 p.
19. Veselitskaya N.N. Stakeholders and Their Participation in Foresight Projects. / N.N. Veselitskaya, S.A. Shashnov // *Foresight and STI Governance*. — 2024. — 18(1). — P. 80–91. — DOI: 10.17323/2500-2597.2024.1.80.91

Список литературы на английском языке / References in English

1. Sistemy' menedzhmenta kachestva. Trebovaniya [Quality management systems. Requirements]. — Introduced 2015-01-11. — Moscow: OAO "VNIIS", 2015. — 32 P. [in Russian]
2. Apatova A.V. Formirovanie kategorijnogo apparata e'lementov piramidy' вовлеченности потребителеj [Formation of a categorical apparatus of elements of the consumer involvement pyramid]. / A.V. Apatova // *Financial Markets and Banks*. — 2023. — 3. — P. 82–85. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kategoriynogo-apparata-elementov-piramidy-vo-vlechnosti-potrebitel'ev/viewer> (accessed: 11.12.24). [in Russian]
3. Baklamenko B. V. Gejmifikatsiya v upravlenii brendom na osnove engagement-marketinga [Gamification in brand management based on engagement marketing] / B.V. Baklamenko, V.A. Sologubov, D.V. Solov'eva [et al.] // *Prakticheskij marketing [Practical Marketing]*. — 2022. — 5 (302). — P. 44–54. — DOI: 10.24412/2071-3762-2022-5302-44-54. [in Russian]
4. Bedrina M.V. Formirovanie mexanizma upravleniya mezhfirmenny'mi vzaimootnosheniyami s cel'yu povy'sheniya konkurentosposobnosti promy'shленного predpriyatiya [Formation of a mechanism for managing interfirm relationships in order to increase the competitiveness of an industrial enterprise]. / M.V. Bedrina // *Bulletin of the ASAU*. — 2008. — 5. — P. 73–77. [in Russian]
5. Vlasova V. Kooperacionny'e strategii predpriyatij v e'poxu otkry'ty'x innovacij: prostranstvenny'e i vremenny'e aspekty' [Cooperation strategies of enterprises in the era of open innovations: spatial and temporal aspects]. / V. Vlasova, V. Rud' // *Foresight*. — 2020. — 4. — P. 80–94. — DOI: 10.17323/2500-2597.2020.4.80.94 [in Russian]
6. Dobry'nin A.A. Problemy' вовлечeniya personala v process sovershenstvovaniya organizacii [Problems of involving personnel in the process of improving the organization]. / A.A. Dobry'nin // *Modern Trends in Economics and Management: a New Look*. — 2012. — 17. — P. 228–232. [in Russian]
7. Eliferov V.G. Biznes - processy' : reglamentaciya i upravlenie [Business processes: regulation and management] / V.G. Eliferov. — Moscow: INFRA - M, 2023. — 319 p. [in Russian]
8. Ivliev R.Yu. Predely' osushhestvleniya prav akcionerov kak sredstvo soglasovaniya interesov v korporativny'x otnosheniyax [Limits of exercise of shareholders' rights as a means of coordinating interests in corporate relations]. / R.Yu. Ivliev // *Topical Problems of Russian Law*. — 2007. — 1. — P. 210–213. [in Russian]
9. Kolesnichenko E.A. Instrumentarij diagnostiki i usileniya вовлеченности personala v upravlencheskuyu deyatel'nost' organizacii [Tools for diagnosing and enhancing personnel involvement in the management activities of an organization]. / E.A. Kolesnichenko, Ya.Yu. Radyukova, V.Yu. Sutyagin // *Forestry Journal*. — 2017. — 4(28). — P. 245–256. — DOI: 10.12737/article_5a3ceb4008f799.16612157 [in Russian]
10. Mel'nikov M.A. Reaktivny'e i proaktivny'e metody' upravleniya otnosheniyami so stejkholderami v antikrizisnom upravlenii [Reactive and proactive methods of managing relationships with stakeholders in anti-crisis management]. / M.A. Mel'nikov // *IRJ*. — 2017. — 9-1(63). — P. 16–18. — DOI: 10.23670/IRJ.2017.63.050 [in Russian]
11. Nagibina N.I. Metody' вовлечeniya kandidatov v aspekte povy'sheniya e'ffektivnosti podbora personala [Methods of candidate involvement in the aspect of increasing the efficiency of personnel selection]. / N.I. Nagibina // *Bulletin of Eurasian Science*. — 2016. — 4(35). — P. 57–62. [in Russian]
12. Ovsyanko D.V. Sovremennoe korporativnoe upravlenie i ego realizaciya cherez rabotu Soveta direktorov [Modern corporate governance and its implementation through the work of the Board of Directors]. / D.V. Ovsyanko // *Bulletin of St. Petersburg University. Management*. — 2002. — 4. — P. 17–33. [in Russian]
13. Shhedroviczkiy G.P. Orgupravlencheskoe my'shlenie. Ideologiya, metodologiya, texnologiya. [Organizational management thinking. Ideology, methodology, technology] / G.P. Shhedroviczkiy. — Moscow: Studiya Artemiya Lebedeva, 2021. — 126 p. [in Russian]
14. Bataeva B.S. Stakeholder engagement: the case of the Russian largest oil and gas companies. / B.S. Bataeva // *THE MANAGER*. — 2018. — 4. — P. 20–27.
15. Boddy D. Responding to competing narratives: Lessons for project managers. / D. Boddy, R. Paton // *International Journal of Project Management*. — 2004. — 22. — P. 225–233. — DOI: 10.1016/j.ijproman.2003.07.001
16. Clarkson M.A. Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. / M.A. Clarkson // *Academy of Management Review*. — 1995. — 20(1). — P. 92–117. — DOI: 10.2307/258888
17. Freeman R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R.E. Freeman. — Boston: Pitman, 1984. — 246 p.
18. Warth L.C. Stakeholder analysis. How to Map, Analyse, and Engage Stakeholders in the Development of a Strategic Framework for Mainstreaming Ageing / L.C. Warth. — Vienna: United Nations, 2021. — 234 p.
19. Veselitskaya N.N. Stakeholders and Their Participation in Foresight Projects. / N.N. Veselitskaya, S.A. Shashnov // *Foresight and STI Governance*. — 2024. — 18(1). — P. 80–91. — DOI: 10.17323/2500-2597.2024.1.80.91