

Владимирский государственный университет

Р. В. МОРГУНОВА Н. В. МОРГУНОВА

**УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.
ПРОДВИНУТЫЙ КУРС**

Учебное пособие

Владимир 2026

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Р. В. МОРГУНОВА Н. В. МОРГУНОВА

УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ. ПРОДВИНУТЫЙ КУРС

Учебное пособие

Электронное издание



Владимир 2026

ISBN 978-5-9984-2154-9

© Моргунова Р. В.,

Моргунова Н. В., 2026

УДК 005
ББК 65.291.2

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
зам. директора Российского университета кооперации
(Владимирский филиал)
К. А. Бутина

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой бизнес-информатики и экономики
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
И. Б. Тесленко

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Моргунова, Р. В. Управление стейкхолдерами. Продвинутый курс [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2026. – 348 с. – ISBN 978-5-9984-2154-9. – Электрон. дан. (3,68 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; диск-код CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Содержит теоретический и практический материал по дисциплинам «Менеджмент стейкхолдеров», «Управление стейкхолдерами проектов», «Финансовые стратегии», «Финансовый маркетинг», «Организация и управление проектной деятельностью» и «Управление проектами».

Предназначено для студентов бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01, 38.04.01 – Экономика, 38.03.02, 38.04.02 – Менеджмент, 27.03.02 – Управление качеством, а также студентов специалитета направления подготовки 38.05.01 – Экономическая безопасность.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Табл. 55. Ил. 57. Библиогр.: 97 назв.

ISBN 978-5-9984-2154-9

© Моргунова Р. В.,
Моргунова Н. В., 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
Глава 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	10
1.1. Управление стейкхолдерами до Эдварда Фримена	10
1.2. Управление заинтересованными сторонами в 1980 – 1999 гг.	13
1.3. Управление стейкхолдерами – начало XXI века	14
<i>Вопросы для самопроверки</i>	18
Глава 2. КЛАССИЧЕСКИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	19
2.1. Базовые концепции теории стейкхолдеров	19
2.2. Классификация стейкхолдеров	22
<i>Вопросы для самопроверки</i>	31
Глава 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	32
Общая структура механизма управления взаимоотношениями со стейкхолдерами	32
<i>Вопросы для самопроверки</i>	59
Глава 4. ИНКЛЮЗИВНОСТЬ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАБОТЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	60
4.1. Теоретические основы: ключевые концепции и их взаимосвязь	60
4.2. Влияние культурных, социальных и гендерных аспектов на коммуникацию со стейкхолдерами	65
4.3. Реализация и проблематика инклюзивной модели в управлении стейкхолдерами	71
<i>Вопросы для самопроверки</i>	76

Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ.....	77
5.1. Теоретические основы управления конфликтами интересов стейкхолдеров	77
5.2. Ключевые методы разрешения конфликтов между стейкхолдерами.....	80
5.3. Интеграция методов и стратегии балансировки интересов.....	87
<i>Вопросы для самопроверки</i>	94
Глава 6. КОНЦЕПЦИЯ ESG В МЕНЕДЖМЕНТЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ.....	95
6.1. ESG как стратегический драйвер современного менеджмента стейкхолдеров	95
6.2. Учет ESG-факторов при работе с ключевыми стейкхолдерами.....	102
6.3. Интеграция ESG-факторов в стратегию управления стейкхолдерами.....	106
<i>Вопросы для самопроверки</i>	109
Глава 7. АНАЛИЗ ДАННЫХ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ.....	111
7.1. Теоретические основы анализа данных в менеджменте стейкхолдеров	111
7.2. Анализ данных для прогнозирования поведения стейкхолдеров	117
<i>Вопросы для самопроверки</i>	129
Глава 8. ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	131
8.1. Особенности вовлечения стейкхолдеров в цифровую сферу	131
8.2. Цифровые каналы коммуникации: роль и возможности	134
8.3. Управление отношениями в удаленном и гибридном форматах	138
<i>Вопросы для самопроверки</i>	145
Глава 9. КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ И ДОВЕРИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ, ВЛИЯНИЕ ИИ	146
9.1. Основы кибербезопасности в современной бизнес-среде	146

9.2. Управление рисками утечек данных и защита репутации в управлении отношениями со стейкхолдерами.....	150
9.3. Практический кейс: управление киберинцидентом в проекте внедрения CRM-системы.....	158
9.4. Интеллектуализация управления стейкхолдерами в цифровых проектах	162
<i>Вопросы для самопроверки</i>	165
Глава 10. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В УПРАВЛЕНИИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	166
10.1. Человеко-ориентированный подход и эмоциональный интеллект как современная парадигма управления.....	166
10.2. Эмоциональный интеллект как практический инструмент построения человеко-ориентированных отношений.....	170
10.3. Интеграция EQ в практику управления стейкхолдерами: кейс фестиваля «Точка притяжения: музеи Владимирской земли»	175
<i>Вопросы для самопроверки</i>	181
Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ.....	182
11.1. Теоретические основы управления ожиданиями стейкхолдеров	182
11.2. Особенности управления ожиданиями стейкхолдеров в условиях неустойчивости	188
11.3. Инструменты и методы управления ожиданиями стейкхолдеров в нестабильной среде	193
11.4. Примеры управления ожиданиями стейкхолдерами в кризисных ситуациях	203
<i>Вопросы для самопроверки</i>	206
Глава 12. ИДЕНТИФИКАЦИЯ И АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОЕКТОВ С ПОМОЩЬЮ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ	208
12.1. Теоретические основы идентификации и анализа стейкхолдеров проектов.....	208
12.2 Цифровые инструменты и технологии анализа данных для работы со стейкхолдерами.....	212
12.3. Примеры внедрения и реализации систем анализа стейкхолдеров в российских компаниях.....	218
<i>Вопросы для самопроверки</i>	223

Глава 13. УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ	224
13.1 Теоретико-методологические основы взаимодействия со стейкхолдерами в цифровой среде	224
13.2. Инструментарий и практики цифрового взаимодействия	230
13.3. Рекомендации по оптимизации управления стейкхолдерами в распределенной модели работы	234
Вопросы для самопроверки	241
Глава 14. МЕТРИКИ ОЦЕНКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ	242
14.1. Теоретические основы вовлечения стейкхолдеров	242
14.2. Система метрик для оценки вовлеченности	251
14.3. Ключевые показатели эффективности и практика их внедрения	257
<i>Вопросы для самопроверки</i>	264
Глава 15. CRM-ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	265
15.1 Теоретические основы stakeholder management и CRM-подхода	265
15.2. CRM-платформы Salesforce, HubSpot, Pipedrive как инструменты автоматизации взаимодействия	269
15.3. Практика использования CRM и логики stakeholder management в российских организациях	272
<i>Вопросы для самопроверки</i>	278
ТЕСТЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	279
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	332
СПИСОК ОСНОВНЫХ ИСТОЧНИКОВ	334
РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	347

ВВЕДЕНИЕ

В условиях усложнения внешней среды организации и роста числа заинтересованных сторон (стейкхолдеров) управление отношениями с ними становится критически важной задачей. Если раньше взаимодействие с внешними участниками ограничивалось отдельными подразделениями (отдел продаж, PR-служба, служба сервиса), то сегодня компании стремятся выстраивать целостную систему управления стейкхолдерами, опираясь на данные, аналитику и цифровые инструменты.

В контексте глобальной трансформации экономических, технологических и социокультурных парадигм менеджмент стейкхолдеров из вспомогательной функции корпоративного управления или просто части коммуникационного обеспечения управления превратился в стратегическую дисциплину, определяющую устойчивость организаций, успешность проектов и способность бизнес-экосистем динамично адаптироваться к высокой степени неопределённости и уровня рисков. Непрерывные геополитические изменения, новые технологические ограничения, слом существующих и формирование новых цепочек создания стоимости наряду с ускоренной цифровизацией требуют от руководства организаций не просто постфактного реагирования на внешние изменения, а проактивного выявления новых трендов и выстраивания доверительных, измеримых и взаимовыгодных отношений со всеми группами влияния и отдельными ключевыми стейкхолдерами. Как показывает практика ведущих компаний, именно качественные связи со стейкхолдерами становятся главным нематериальным активом, позволяющим организациям обеспечивать целевой уровень рентабельности, сохранять существующих и привлекать новых инвесторов и реализовывать инновационные стратегии в условиях ограниченных ресурсов.

Одной из значимых системных проблем управленческой практики в России остаётся недостаточная системность подходов к работе с заинтересованными сторонами. В классических трудах по менедж-

менту взаимодействие с акционерами, клиентами, поставщиками, регуляторами и персоналом рассматривалось в рамках узкопрофильных дисциплин: корпоративного управления, CRM, SCM, PR и управления персоналом, что приводило и до сих пор приводит к конфликтам интересов, снижению скорости принятия решений и, как главный результат, потере конкурентных преимуществ.

В условиях санкционного давления и необходимости импортозамещения продукции создание новых высокотехнологичных производственных циклов требует нового уровня организационной зрелости, где управление стейкхолдерами выступает своего рода интегратором ресурсов и ожиданий. По оценкам экспертов, только за счёт внедрения современных организационно-управленческих инноваций, к которым относится системная работа с заинтересованными сторонами, российские предприятия способны повысить эффективность на 30 – 50 %, а в долгосрочной перспективе – обеспечить целевой уровень роста добавленной стоимости.

Теоретический фундамент управления стейкхолдерами был заложен во второй половине XX века благодаря трудам Р. Э. Фримена, И. Ансоффа, М. Кларксона, П. Ланглуа и других учёных, сместивших фокус с узкой максимизации прибыли акционеров на баланс интересов и внутренних участников бизнес-процесса. Как показывает управленческая практика, классические модели (матрицы власти/влияния, карта стейкхолдеров, модель Митчелла – Агле – Вуда) уже не отвечают вызовам цифровой экономики, распределённых команд, гибридных форм занятости и растущих требований к социальной и экологической ответственности. В настоящее время поведение стейкхолдеров прогнозируется на основе больших данных, коммуникации часто проходят через цифровые платформы и чат-боты, а доверие формируется не только через прозрачность отчётности, но и киберустойчивость, этическую позицию и эмоциональный интеллект лидеров. В этой связи возникает объективная необходимость в новом учебном материале, который систематизирует новейшие инструменты работы с заинтересованными сторонами в условиях VUCA/BANI-реальности.

Учебное пособие «Управление стейкхолдерами. Продвинутый курс» разработано как комплексный практический и теоретический ресурс для студентов вузов, корпоративных тренеров, руководителей проектов. Его структура отражает эволюцию дисциплины от историко-

теоретических основ к прикладным цифровым и поведенческим инструментам. В первых главах рассматривается становление концепции менеджмента стейкхолдеров, классические методические подходы и одновременно авторские механизмы формирования системных отношений с заинтересованными группами. Особое внимание уделено инклюзивности, кросс-культурным аспектам коммуникации, практикам разрешения конфликтов интересов через переговоры и медиацию.

Отдельные главы раскрывают влияние ESG-принципов на стратегии взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами, демонстрируют возможности data-driven аналитики для предиктивного анализа поведения стейкхолдеров, описывают возможности цифровых каналов коммуникации и показывают, как кибербезопасность и внедрение искусственного интеллекта трансформируют восприятие надёжности и доверия. Важный блок посвящён управлению ожиданиями в условиях нестабильности и адаптации стейкхолдер-менеджмента к реалиям удалённой и гибридной работы. Завершает курс практический инструментарий: цифровые методы идентификации и приоритизации, метрики и KPI оценки вовлечённости, а также интеграция CRM-подходов в единую систему управления отношениями.

Новизна пособия заключается в переходе от описательного к процессно-ориентированному и измеримому формату. Каждый теоретический блок сопровождается кейсами из практики российских и международных компаний, а также пошаговыми инструкциями по внедрению инструментов.

В процессе работы с учебным пособием студенты приобретут компетенции, необходимые для выстраивания прозрачных, этичных и технологически оснащённых систем взаимодействия, способных превращать потенциальные риски в источники роста, а конфликты – в основу для совместного создания ценности. В современной экономике побеждает тот, кто умеет выстраивать партнёрство, основанное на доверии, данных и общей повестке развития.

Глава 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

1.1. Управление стейкхолдерами до Эдварда Фримена

В наше время невозможно представить проектную деятельность в отрыве от управления стейкхолдерами проекта. Стейкхолдер – «это лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям». Теория управления стейкхолдерами является относительно новой, берущей своё начало в начале двадцатого века, однако, её зачатки проявились заметно раньше. Ещё с самых древних времен люди пытаются договориться друг с другом, продать что-либо, основывают собственный бизнес. Все процессы того времени были куда скромнее, чем нынешние, но это не значит, что в них не задействовались сложные элементы. Поставить вино из Греции на территорию Руси без последствий? Это было попросту невозможно. Торговцу было необходимо договориться с множеством людей, учесть их интересы и заинтересовать своим товаром и только после внедрять на рынок. Всё это – один большой проект, который из-за отсутствия современных технологий мог занять не один год, а в условиях постоянно меняющихся политических условий, это всё и вовсе могло закончиться ничем. Однако опытные торговцы находили лазейки, способы повлиять на своих стейкхолдеров и вывести товар на рынок, получая большую прибыль. Данный пример является простым, но актуальным для древних времен.

С ростом технологического уровня мира, усовершенствования процессов коммуникации и внедрений множества стандартов торговли, управление стейкхолдерами принимает более осязаемую форму. Началом развития капиталистических отношений принято считать 1054 год, когда христианская церковь разделилась на католическую и православную. Первым шагом в данном направлении было признание католической церковью права частной собственности в 12 веке. В это же время стали появляться первые коммерческие компании, которые нанимали сотрудников с обменом их труда на заработную плату. К 17 веку уже почти весь мир признал право частной собственности, что послу-

жило базой для развития будущей науки и данной отрасли в целом. Появлялись целые торговые города, которые сами по себе являлись одним огромным проектом. Самым известным примером является Венеция, во главе которой стояли могущественные дожи. Такие города плели свои сети по всему миру, имея огромный спектр заинтересованных сторон. Они вели свои дела не только с позиции дипломатии, но и умели убеждать силой меча. Во время четвертого крестового похода дож Венеции Энрико Дандоло боролся с конкурентами за торговлю Египтом. Для них этот поход был отличным шансом избавиться от них всех, включая Византию, обезопасить собственную торговлю. Венеция в то время торговала как с франками, так и Египтом, а также доставляла паломников в Сирию. Всё это можно назвать одним большим проектом с внушительным количеством стейкхолдеров, которые, к тому же, враждебны друг другу, что делало их управление настоящим искусством. Сам четвертый крестовый поход стал одной огромной торговой операцией, которая закончилась успехом.

В 17-18 веке корпорации начинают набирать оборот, их становится всё больше, а, следовательно, управление стейкхолдерами выходит на совершенно другой уровень. Весь мир уже знал друг друга и был на пути к становлению глобальной деревней. Глобальная деревня - «земной шар «сжался» до размеров «деревни», стала в принципе возможной мгновенная интерактивная передача сообщений из любой точки мира в любые другие и в этой связи стали появляться всё более качественные программные продукты». Этот период так же связан с индустриализацией и существенным технологическим скачком, что значительно упростило жизнь как обществу в целом, так и бизнесу. Управлять стейкхолдерами становится проще и быстрее, так как коммуникации так же вышли на новый уровень. Появляется печатный пресс, а в 19 веке и радио, информация становится более доступной и гибкой, процессы управления в каждой стране уже обыденность, мир находился на прямом пути к выделению полноценной науки под названием «Управление заинтересованными сторонами».

Прорывным стал 20 век. Исходным пунктом управления стейкхолдерами можно назвать то, что цели фирмы эволюционировали от простого достижения прибыли для собственника, до заботы о интересах широкого круга лиц. В 1911 году выходит книга Фредерика Тейлора «Принципы научного менеджмента», в которой он задолго до

Фримена указывал, что для эффективности бизнеса необходимо учитывать не только собственные интересы, но и заинтересованных сторон. В 1930-х гг. состоялась дискуссия А. Берле и М. Додда. Берле полагал, что необходимо заботиться только о доходах акционеров, тогда как Додд подчёркивал, что целью так же является обеспечение грамотных и безопасных условий труда для работников, лучшее качество продукции для потребителей, а также повышения вклада в благосостояние местного сообщества. Развитие в данную теорию внёс Г. Саймон, который создал модель «поощрение-вклад». Согласно данной модели, каждому из потенциальных участников деятельности организации в качестве вступления в неё является некая плата (заработная плата, процент от продаж, блага и услуги). В обмен участники должны были внести соответствующий вклад в деятельность организации.

Следующий виток развития произошёл в 1960-х гг и связан с понятием легитимации фирм и дальнейшим введением социальной ответственности бизнеса, когда фирмы отныне должны были социальную ответственность перед обществом. Легитимация – «это процесс, в рамках которого организация оправдывает перед другими организациями или перед вышестоящей системой своё право на существование»⁸. Скорее всего это связано с массовым появлением транснациональных корпораций и появлением жёсткой конкуренции, из-за которой государства стали всё больше вмешиваться в экономику. Фирмы всё теснее начинают работать с социальным пространством, быть отзывчивыми к внешней среде и уделять всё больше внимание своим стейкхолдерам.

В середине 1970 теория получила новый бум в развитии благодаря Расселу Акоффу и его исследовательской группе. Они выделили в качестве заинтересованных групп не только стандартные, но и будущие поколения, поэтому, исходя из их исследований, менеджерам нельзя принимать решения, которые как-либо ограничат сферу выбора для будущих поколений. Они считали организацию открытой системой и были убеждены, что многие проблемы можно преодолеть, если уделять должное внимание взаимодействию со стейкхолдерами.

Подводя итог можно сказать, что управление заинтересованными сторонами зародилось ещё в далёкой древности и проделало большой путь к своему становлению, а поворотным стал 20-век, во время которого управление стейкхолдерами получило огромное развитие и вышло совершенно на иной уровень.

1.2. Управление заинтересованными сторонами в 1980 – 1999 гг.

В 1984 году свет увидела книга Эдварда Фримена «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход», которая и сформировала современную теорию стейкхолдеров. Согласно Фримену стейкхолдерами являются:

- Владельцы фирмы;
- Потребители;
- Поставщики;
- Работники фирмы;
- Местное общество;
- Различные широкие общественные группы;
- Государство.

Фримен определил стейкхолдеры как: «любую группу или индивида, который может сам оказывать влияние или на которого окажет влияние достижение целей организации» [73].

Для организации управление взаимоотношения со стейкхолдерами, в первую очередь, компании необходимо проанализировать внешнее и внутреннее окружение с целью выявления групп заинтересованных сторон.

Фримен выделяет четыре способа взглянуть на модель капитализма заинтересованных сторон:

1. Это просто связи с общественностью, сигнализация добродетели.
2. Это другое название корпоративной социальной ответственности.
3. Это верхушка элиты общества, которая выясняет, как сделать лучше, в основном с точки зрения государственной политики.
4. Всё дело в бизнес-модели компании. Они сами создают и разрушают ценности для своих стейкхолдеров. Интересы групп взаимосвязаны, то, как создаётся ценность для клиентов, зависит от того, как она создаётся для сотрудников. Когда выбирается цель, нужно думать о прибыли, которая получается от того, как вы управляете заинтересованными сторонами.

Автор говорит, что существует связь между ценностью, создаваемой для клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон, которая усиливается по мере укрепления организацией связей. Чем

больше создаются ценности для одной стороны, тем больше возможностей создать ценности для других.

Фримен отмечает, что существует связь между целью и прибылью. Сколько средств зарабатывает, зависит от ценности, которую она создаёт для своих заинтересованных сторон. Это лучший способ создать капитал и справедливое общество. Нельзя думать только о прибыли, так как бизнесу придётся иметь дело не только с рынками и экономикой, но и социальными проблемами.

Важным в бизнесе Фримен считает человеческий фактор, который является серьёзной проблемой. Человек хочет максимизировать свои собственные интересы, но это так же включает в себя интересы других.

Дальнейшие исследования в данной области позволили сделать вывод, что управление стейкхолдерами имеет как минимум три измерения:

- **Дескриптивное**, описывающее и объясняющее реальное поведение корпораций.
- **Инструментальное**, которое показывает с помощью каких методов и средств корпорации реализуют свои цели.
- **Нормативное**, которое обосновывает, почему необходимо учитывать интересы стейкхолдеров.

Важный вклад в понятийный аппарат внёс стандарт SA8000 «Социальная ответственность», который определил стейкхолдера как: «индивидуальное лицо или группу лиц, имеющих отношение или испытывающих на себе влияние социальной деятельности компании: работники, потребители и инвесторы».

Подводя итог, существенный прорыв в концепции управления стейкхолдерами произошёл в 1980-90х годах, когда она приобрела современный вид и понятийный аппарат, а самый существенный вклад в её развитие внёс Эдвард Фримен.

1.3. Управление стейкхолдерами – начало XXI века

«21 век – это век «управления заинтересованных сторон». Задача руководителей состоит в том, чтобы создать как можно больше ценности для заинтересованных сторон, не прибегая к компромиссам. Великие компании выживают, потому что им удаётся согласовать интересы

заинтересованных сторон в одном направлении»¹⁴. С началом двухтысячных Эдвард Фримен продолжил вносить существенный вклад в развитие концепции управления заинтересованными сторонами.

Стимулы стали играть всё большую роль в рабочем процессе. «Но чего мы ещё не поняли, так это того, что люди хотят делать что-то значимое. Они хотят работать не только за плату. Это важно. Вам не может показаться не интересным, что компании, которые поддержали своих сотрудников во время пандемии, не испытывают такой нехватки рабочей силы, как другие» [73]. Люди работают лучше, когда есть идея, когда они верят в то, что делают. По мнению Фримена стимулы работают только в определённых случаях.

Фримен считает, что люди начинают понимать смысл его послания, что всё, что есть у организации – это её персонал. Ценности и цель живут в том, как организация обращается со своими стейкхолдерами. Установление этой связи с ощущением цели, что все стейкхолдеры важны, требует определённой структуры. Сложно привести их всех в гармонию.

Многие организации стали объединяться вокруг команд. Фримен отмечает, что успешные команды обладают сильными ценностями.

Профессор скептически относится к стандартизированным показателям, поскольку считает, что необходимо учитывать показатели для каждой отдельной организации. «Я не думаю, что существует единая бизнес-модель для всех» [73]. Если бы Фримен сам владел компанией, то у него был бы план по взаимодействию с каждой заинтересованной стороной. Он отвергает возможность компромиссов. «Как правило, если вы должны обосновать бизнес, вы должны обосновать этические аргументы. Эти фразы звучат так: «Бизнес и этика. Заинтересованные стороны и акционеры. Прибыль и цель». Сопоставлять эти цели и предполагать, что есть компромисс – изнурительно». Чтобы продвигать эти принципы, говорит Фримен, необходимо начинать вовлекать молодёжь в бизнес.

Возвращаясь к развитию концепции управления заинтересованными сторонами, следует отметить, что следующей вехой стало появление ГОСТ Р 51897 – 2002 «Менеджмент риска. Термины и определения», в котором были выделены термины «причастная сторона» и «заинтересованная сторона». Причастная сторона – «любой индивидуум,

группа или организация, которые могут воздействовать на риск, подвергаться воздействию или ощущать себя подверженными воздействию риска». Заинтересованная сторона – «лицо или группа лиц, заинтересованные в деятельности или успехе организации».

В 2005 году свет увидел стандарт AA1000SES «Стандарт взаимодействия заинтересованными сторонами», который выделил термин «заинтересованная сторона», требования и этапы взаимодействия с заинтересованными группами, определил уровни взаимодействия со стейкхолдерами. Заинтересованная сторона – «заинтересованной стороной называется группа, которая может влиять на деятельность организации или, напротив, способна испытывать на себе влияние от деятельности организации, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этими действиями». Взаимодействие с заинтересованными сторонами включает три этапа:

1. Осмысление и планирование
2. Подготовка и взаимодействие
3. Реагирование и изменение

2010 год ознаменовал выход стандарта MCISO26000:2010

«Руководство по социальной ответственности», который определил роли стейкхолдеров в социальной ответственности, акцентировал внимание на взаимосвязи между организацией, обществом и заинтересованной стороной.

Следующей крупной вехой в развитии теории заинтересованных сторон стало появление концепции создания общих ценностей, которую создали Майкл Портер и Марк Креймер в 2011 году. Они вывели идею общих ценностей, которая предполагала, что стоимость должна производиться так, чтобы удовлетворить потребности общества и решить его проблемы. Они отмечали, что это никак не соотносится с благотворительностью или социальной ответственностью. По их мнению, данная концепция должна быть в самой основе стратегии бизнеса, что в корне пересмотрит всё деловое мировоззрение.

Основная идея состоит в укреплении взаимосвязи между экономическими процессами и социальным прогрессом. Портер и Креймер считают, что данная концепция в корне меняет саму сущность капитализма. Зарубежные компании оценили идею и часто стали применять её на практике.

За год до данной концепции был опубликован международный

стандарт ISO 26000: 2010 «Руководство социальной ответственности», который расписал следующие аспекты:

- Организационное управление
- Права человека
- Трудовые практики
- Окружающая среда
- Добросовестные деловые практики
- Потребительские проблемы
- Участие в жизни общества и его развитии

На основе данного стандарта в 2012 году в России был выпущен Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности».

За время существования современной теории стейкхолдеров, появилось много моделей, позволяющих эффективно установить приоритеты и выбрать стратегию взаимодействия с заинтересованной стороной. Выбор, как правило, зависит от сложности и масштаба проекта. Рассмотрим ряд принципиальных подходов:

1. Типовая модель стейкхолдеров. В устоявшихся условиях, состав ключевых заинтересованных сторон напрямую связан с типовыми ролями участников проектов.

2. Модель Митчела. Митчел предложил модель классификации, основанную на трёх факторах: Власть, законность и срочность сообщений. В зависимости от комбинирования этих факторов выделяется семь групп заинтересованных сторон, три из которых обусловлены наличием одного фактора (латентные), другие три – двумя (ожидающие) и одна – всеми тремя (категорические).

3. Модель Мендоу. Согласно данной модели заинтересованные стороны группируются в зависимости от комбинации двух переменных: власти и интереса относительно результатов проекта.

4. Карта заинтересованных сторон. Так принято называть любую форму визуализации состава заинтересованных сторон.

5. Круг заинтересованных сторон. Данная модель развивает предыдущую и основывается на предположении, что проект может существовать только при согласии сообщества заинтересованных сторон и что управление взаимоотношениями между сообществом заинтересованных сторон проектом увеличит шансы команды проекта на его успешную реализацию.

Подводя итог можно сказать, что в 2000-е годы развитие концепции заинтересованных сторон не только не остановилось, но и стало набирать новые обороты. Сам Эдвард Фримен продолжил свои исследования, дополняя собственную теорию, появились новые авторы и вышли в свет официальные стандарты, регулирующие управление стейкхолдерами, что внесло не только законность, но и структурировало знания в данной сфере.

Вопросы для самопроверки

Кого, согласно ISO/IEC 15288:2015, называют стейкхолдером?

Какой пример из древней истории приведен в главе для иллюстрации управления стейкхолдерами?

Как повлияло разделение христианской церкви в 1054 году на развитие капиталистических отношений?

Какая концепция Маклюэна описывает «сжатие» земного шара до размеров деревни?

Кто из ученых в 1911 году указывал на необходимость учета интересов заинтересованных сторон до Фримена?

В чем суть дискуссии между А. Берле и М. Доддом в 1930-х гг.?

Что такое «легитимация» фирмы и с каким периодом связан этот этап?

Какой вклад в теорию стейкхолдеров внес Рассел Акофф в середине 1970-х?

Какие четыре группы стейкхолдеров выделил Эдвард Фримен в 1984 году?

Какие три измерения (дескриптивное, инструментальное, нормативное) выделили Дональдсон и Престон?

Глава 2. КЛАССИЧЕСКИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

2.1. Базовые концепции теории стейкхолдеров

Теория стейкхолдеров (или концепция стейкхолдеров) — одна из важнейших областей современного менеджмента. Любая организация в процессе своей деятельности так или иначе взаимодействует с заинтересованными сторонами, которые могут влиять на достижение целей деятельности организации или находиться под влиянием организации. Теория заинтересованных сторон постепенно развивалась примерно в 1960-х годах. Основное отличие от традиционной теории бизнеса, ориентированной на акционеров, заключается в том, что она считает, что ни одна компания не может развиваться без вклада и участия различных заинтересованных сторон, таких как акционеры, кредиторы, сотрудники, потребители, поставщики и т. д. Компания должна не только служить интересы своих акционеров, но и защищать интересы других заинтересованных сторон.

Термин «стейкхолдер» был впервые использован в 1927 году. Идея о том, что компания должна служить своим заинтересованным сторонам, впервые была представлена в инаугурационной речи одного из менеджеров General Electric. Именно в 1960-х годах западные ученые по-настоящему определили заинтересованные стороны, а в 1963 году группа исследователей из Стэнфордского университета впервые ввела понятие «заинтересованные стороны» для обозначения всех тех, кто имеет тесные отношения с компанией. Их определение заинтересованной стороны заключалось в том, что в бизнесе есть заинтересованные группы, которые не могут выжить без их поддержки. Это определение определяет заинтересованные стороны на основе того, оказывает ли группа значительное влияние на выживание бизнеса. Хотя это определение имеет очень узкий взгляд на заинтересованные стороны, оно позволяет людям признать, что предприятия существуют не для того, чтобы служить только акционерам, но что вокруг бизнеса существует множество других заинтересованных групп, которые заинтересованы в его выживании. Первым, кто официально ввел термин «заинтересованная сторона» в академическую теорию, был американский

ученый Ансофф. Он утверждал, что «для достижения желаемой корпоративной цели необходимо сбалансировать противоречивые требования многих заинтересованных сторон компании, среди которых могут быть менеджеры, рабочие, акционеры, поставщики и дистрибьюторы». В 1970-х годах ряд теорий стейкхолдеров начал получать признание в западных академических и деловых кругах. В 1977 году Уортонская школа в Пенсильвании ввела курс «Управление заинтересованными сторонами», целью которого было применить концепцию заинтересованных сторон к стратегическому управлению предприятиями и разработать предварительную аналитическую основу. В 1980-х годах, когда экономика стала более глобализированной, а конкуренция между компаниями стала более интенсивной, было признано, что прежний подход к определению заинтересованных сторон с точки зрения того, влияют ли они на выживание компании, имеет значительные ограничения. В 1984 г. американский экономист Фри- ман дал широкое определение стейкхолдеров. В своей книге «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [73] он предположил, что «заинтересованные стороны — это все лица и группы, которые могут влиять на достижение целей организации или на которые влияет процесс, с помощью которого организация достигает своих целей». Это определение рассматривает не только отдельных лиц и группы, которые влияют на цели организации как заинтересованные стороны, но также отдельных лиц и группы, на которых влияют действия, предпринятые в процессе достижения целей организации. При достижении целей деятельности организации следует учитывать различные интересы различных заинтересованных сторон. Другими словами, чтобы компания была успешной, руководство должно изучить и удовлетворить потребности заинтересованных сторон. Это значительно обогащает и дополняет заинтересованную сторону. Точка зрения Фримена совпала с появившейся в то время на Западе точкой зрения на корпоративную социальную ответственность, которую разделяли многие экономисты и которая стала стандартной парадигмой для определения заинтересованных сторон в конце 1980-х- начале 1990-х годов. Однако экономисты сочли фримановский подход сложным для применения к эмпирическим исследованиям и приложениям теории заинтересованных сторон, а изучение всех заинтересованных сторон в самом широком смысле в целом не привело к убедительным выводам. В 1993 году американский

экономист Маркус Кларксон организовал международную конференцию по управлению заинтересованными сторонами в Университете Торонто, Канада, документы которой были опубликованы в первом выпуске *Academy of Management Review* по теории заинтересованных сторон в 1995 году.

«Цель фирмы состоит в том, чтобы создавать богатство и ценность для всех ее заинтересованных сторон. Фирма — это система заинтересованных сторон, которая действует в сочетании с более широкой социальной системой, которая обеспечивает правовую и рыночную основу для деятельности фирмы. В то же время экономисты в целом признают, что бизнес не может выжить и процветать без поддержки заинтересованных сторон, но что заинтересованные стороны могут быть подразделены по ряду точек зрения и что разные типы заинтересованных сторон имеют разные уровни влияния на управленческие решения. и зависят от деятельности предприятия. В середине 1990-х многомерная сегментация стала наиболее часто используемым аналитическим инструментом для определения заинтересованных сторон. Недавние ученые продолжали изучать и давать различные определения заинтересованных сторон (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ определений стейкхолдеров

Источник	Определение	Акцент
Р.Е. Фримен (Freeman, 1984)	Любая группа или отдельное лицо, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей организации	Влияние на цель
Дж. Соуза (Sousa, 2012)	Любая группа или отдельного индивида, которые могут повлиять на цели, стратегию, политику и процессы организации.	Влияние на цели, стратегию, политику и процессы
А.Г. Харин, Т.Р. Гареев (Kharin, Gareev, 2014)	Лица, оказывающие влияние на политику организации или заинтересованные в результатах ее деятельности	Влияние на политику, Интересы от результатов
П.С. Щербаченко (Shcherbachenko, 2018)	Лицо, группа или организация, которые могут влиять, подвергаться воздействию или воспринимать себя под воздействием решения, деятельности или результатов функционирования компании	Влияние на результаты

Источник	Определение	Акцент
Паула де Камарго Фиорини и др. (de Camargo Fiorini P. Et al., 2018)	Любая группа или отдельное лицо, которое влияет или затрагивается действиями организации	Влияние на организацию
Е.О. Красильникова (Krasilnikova, 2019)	Физические лица, либо компании, имеющие какие-либо интересы, удовлетворяющие их потребностям и ожиданиям, например, акционеры, сотрудники, менеджеры, контрагенты, государство и другие лица, заинтересованные в деятельности компании и ее действиях	Интересы от результатов

Теоретические знания стейкхолдеров приобретают все большее значение в современных проектах. Четвертое издание Свода знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) содержит краткое описание процесса управления заинтересованными сторонами. В пятом издании менеджмент заинтересованными сторонами был выделен в отдельную область знаний со следующим определением заинтересованных сторон проекта: «Заинтересованные стороны — лица, группы или организации, которые могут влиять, на которые могут повлиять или которые могут воспринимать себя подверженными влиянию решения, операции или результата проекта». В стандарте детально описана цепочка процессов, необходимых для эффективного взаимодействия стейкхолдеров проекта. Шестое издание стандарта, выпущенное в 2017 году, несколько смещает акценты в этой группе процессов на конечный желаемый результат управления, в названиях процессов вместо «управление» появилась «вовлеченность», например, процесс «Планирование управления заинтересованными сторонами» (англ. Plan Stakeholder Management) был изменен на «Планирование вовлеченности заинтересованных сторон» (англ. Plan Stakeholder Engagement).

2.2. Классификация стейкхолдеров

Системное управление в любой деятельности базируется на категоризации и/или классификации объектов управления, соответственно управление стейкхолдерами основывается на их классификации.

Наиболее разнообразный состав стекхолдеров, характеристики которых обладают высоким уровнем дивергентности, наблюдается в проектной деятельности и, в особенности, в международных проектах.

Международные проекты подвержены влиянию политических, экономических, географических и человеческих факторов и затрагивают интересы многих сторон, поэтому необходимо эффективно управлять интересами всех сторон, координировать их ресурсы, выполнять различные планы проекта и обеспечивать соблюдение интересов всех заинтересованных сторон в международных проектах, чтобы вся работа была эффективно выполнена. Интересы многих заинтересованных сторон в международном проекте должны быть приоритетными на основе классификации заинтересованных сторон. Основная задача управления заинтересованными сторонами - определить, кто является заинтересованными сторонами организации или проекта, каковы их потребности и как они относятся к организации или проекту. На этой основе проводится полное картирование и определение приоритетов заинтересованных сторон проекта.

Многие заинтересованные стороны в международном проекте не являются однородными, они многогранны. В результате этих различий одни заинтересованные стороны проекта активно влияют на проект и поэтому часто активно рискуют, а другие пассивно влияют на процесс проекта и пассивно рискуют. Поэтому важность различных заинтересованных сторон для реализации и выполнения проекта различна; некоторые из многочисленных заинтересованных сторон абсолютно необходимы для конкретного проекта, в то время как другие могут иметь незначительное влияние. Заинтересованные стороны, которые важны и абсолютно необходимы для реализации проекта, называются основными заинтересованными сторонами. Заинтересованные стороны, которые инвестируют большой капитал и принимают на себя высокий уровень риска, являются теми, на кого рассчитывает проект, и им следует отдавать предпочтение, в то время как те, кто имеет меньшее влияние и вклад в проект, должны быть приоритетными с точки зрения удовлетворения их потребностей. Дорожная карта анализа заинтересованных сторон может быть использована для определения приоритетов заинтересованных сторон в проекте. Основные шаги следующие: предварительный анализ, первичная классификация, дополнительная классификация, определение стратегии взаимодействия и

определение фокуса особого внимания (см. рисунок 2.1).

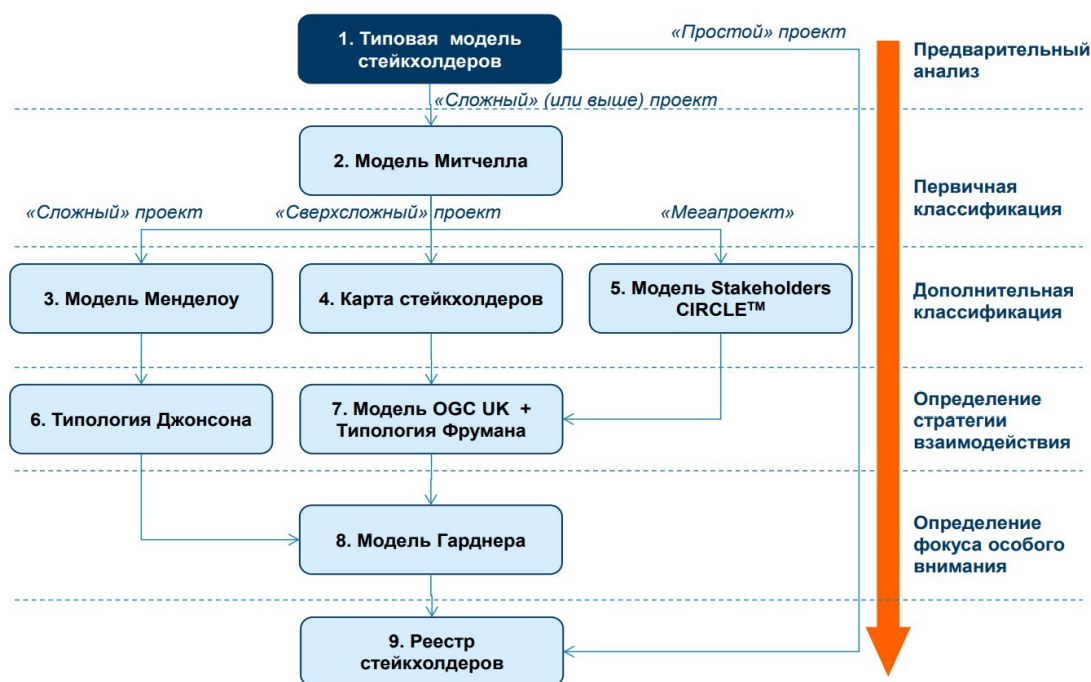


Рисунок 2.1. «Дорожная карта» анализа стейкхолдеров

1. Предварительный анализ

Типовая модель заинтересованных сторон для проекта CR929 показана на рисунке 2.2.

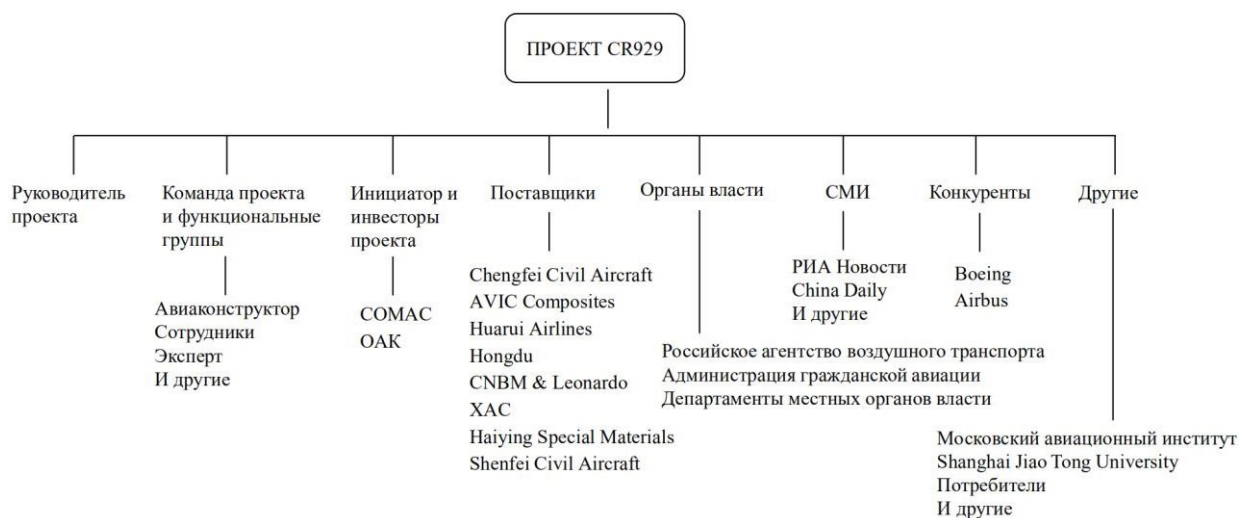


Рисунок 2.2. Заинтересованные стороны проекта CR929

[Составлено авторами]

Первичная классификация: Модель Митчелла

Модель Митчелла - это инструмент управления для определения и расстановки приоритетов заинтересованных сторон организации.

Митчелл ясно дает понять, что в основе теории заинтересованных сторон лежат два вопроса: идентификация заинтересованных сторон, т.е. кто является заинтересованной стороной в бизнесе; и характеристики заинтересованных сторон, т.е. основа, на которой руководство уделяет внимание определенным группам. Исходя из этого, возможные заинтересованные стороны могут быть оценены по трем атрибутам, а затем в соответствии с оценкой определяется, являются ли они заинтересованными сторонами и какой тип заинтересованных сторон. Тремя атрибутами являются: (1) легитимность, то есть наделена ли группа юридическими и моральными или конкретными требованиями к предприятию; (2) власть, то есть имеет ли группа возможность влиять на принятие решений предприятием. возможности и соответствующие средства; (3) срочность, то есть могут ли требования определенной группы немедленно возбудить внимание руководства предприятия. Анализ проекта CR929 с использованием модели Митчелла показан на рисунке 2.3.

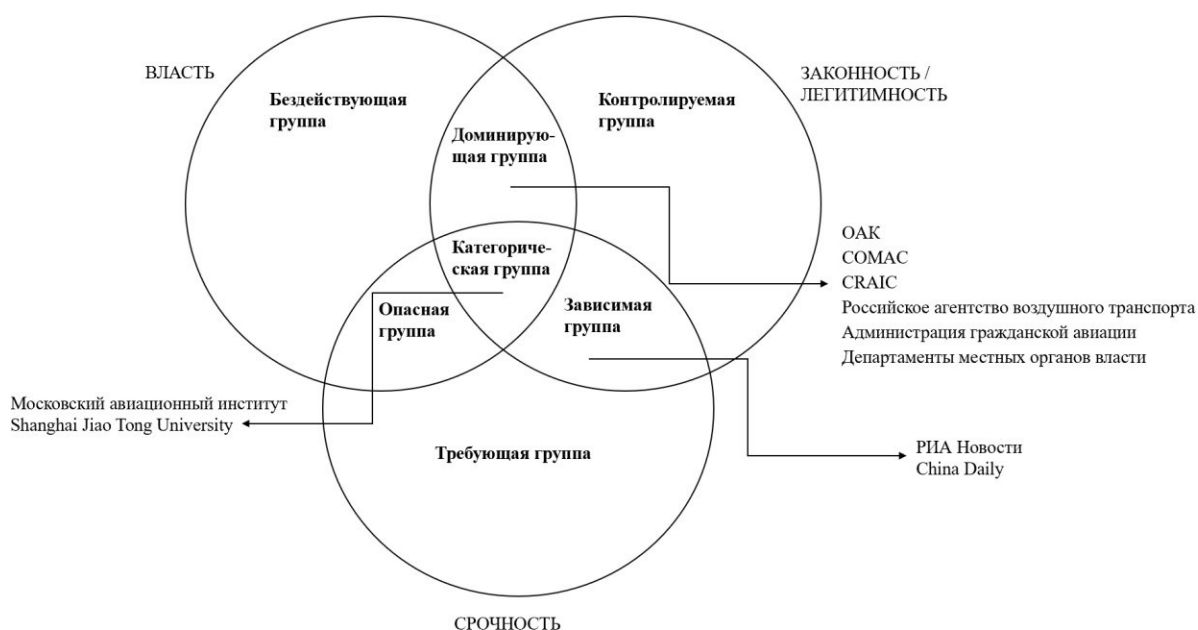


Рисунок 2.3. Модель Митчелла для проекта CR929

2. Дополнительная классификация

◆ Модель Менделоу (Матрица «Власть-Интересы»)

Матрица «Власть-Интересы» (см. рисунок 2.4) является наиболее широко используемой техникой в анализе заинтересованных сторон. Он показывает степень влияния заинтересованных сторон на проект, а также степень влияния заинтересованных сторон и вероятность такого влияния. Матрица довольно проста, но позволяет четко определить

наиболее значимые заинтересованные стороны. При построении матрицы необходимо определить два параметра: интересы заинтересованных сторон и власть заинтересованных сторон. Они используются для создания матрицы приоритетов: нижняя шкала показывает уровень заинтересованности заинтересованных сторон, а верхняя - уровень влияния. Сама матрица состоит из четырех блоков: нижний левый блок - это наименее важная заинтересованная сторона, которая дает меньше всего и нуждается в контроле лишь время от времени; верхний правый блок - самый важный, который всегда должен активно участвовать в проекте. Два средних блока: нижний правый - где необходимо решить проблемы этих заинтересованных сторон и определить их проблемные места, и верхний левый - где необходимо удовлетворить потребности этих заинтересованных сторон, наиболее сложными заинтересованными сторонами обычно являются нейтральные или негативно настроенные влиятельные игроки, которые являются вторыми по значимости областями, требующими приоритетного внимания.

Типология Джонсона основана на модели Менделоу, которая делит заинтересованные стороны на четыре сегмента и позволяет определить стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами в зависимости от уровня их власти и заинтересованности в деятельности проекта или компании. Логика модели заключается в согласовании стратегий взаимодействия с ожиданиями заинтересованных сторон, что особенно важно при взаимодействии с ключевыми заинтересованными сторонами.

		←————— Заинтересованность —————→	
	Малая	↑ Сила ↓	Высокая
	Высокая		
Малая	А (Минимальные усилия) СМИ: РИА Новости, China Daily.	В (Держать в курсе) Технический эксперт: Главный дизайнер, Технодинамики, Shanghai Aircraft Design and Research Institute. Университет: Московский Авиационный Институт, Shanghai Jiao Tong University. Поставщи проекта: Chengfei Civil Aircraft, AVIC Composite, Huarui Airlines, Hongdu, CNBM & Leonardo, ХАС, Haiying Special Materials, Shenfei Civil Aircraft. Конкурент: Airbus, Boeing.	
Высокая	С (Удовлетворить) Государственное агентство: Российское агентство воздушного транспорта, Администрация гражданской авиации.	D (Ключевые игроки) CRAIC COMAC OAK	

Рисунок 2.4. Матрица «Власть-интерес» стейкхолдера проекта CR929
[Составлено авторами]

Карта стейкхолдеров (см. рисунок 2.5) - это инструмент, позволяющий наиболее полно выявить интересы заинтересованных сторон. Карта заинтересованных сторон помогает визуализировать степень влияния заинтересованных сторон на работу проекта или компании и показывает приоритетность. Заинтересованные стороны делятся на три части в соответствии с уровнем их влияния:

- (1) Зона полномочий. Сюда входят субъекты, находящиеся в прямом подчинении лидера и обязанные выполнять его приказы.
- (2) Зона прямого влияния. В эту зону входят те, кто не находится в прямом подчинении у лидера, но взаимодействует с ним на регулярной основе в силу занимаемой должности или наличия общих интересов.
- (3) Зона опосредованного влияния. В эту зону входят те, на кого лидер вообще не оказывает влияния.



Рисунок 2.5. Карта стейкхолдеров проекта CR929 [Составлено авторами]

- ◆ Модель Stakeholders CIRCLE™
- ◆ Модель Stakeholders CIRCLE™ (см. рисунок 2.6) была разработана Л. Борном, директором австралийской компании, для демонстрации влияния на проект. Вместе с поддерживающей технологией инструмент призван отслеживать изменения ситуации с точки зрения взаимного влияния результатов, достигнутых в ходе целенаправленной деятельности, на интересы всех сторон. Модель проводит через пять шагов: определите заинтересованные стороны проекта и поймите их потребности; определение приоритетов заинтересованных сторон на основе их власти, близости и срочности; использование визуализации ключевых заинтересованных сторон; взаимодействие с заинтересованными сторонами путем разработки и реализации эффективных планов коммуникации, основанных на поддержке и одобрении заинтересованных сторон; мониторинг изменений с течением времени и анализ эффективности коммуникации при обновлении и обзоре заинтересованных сторон в ключевые моменты проекта.

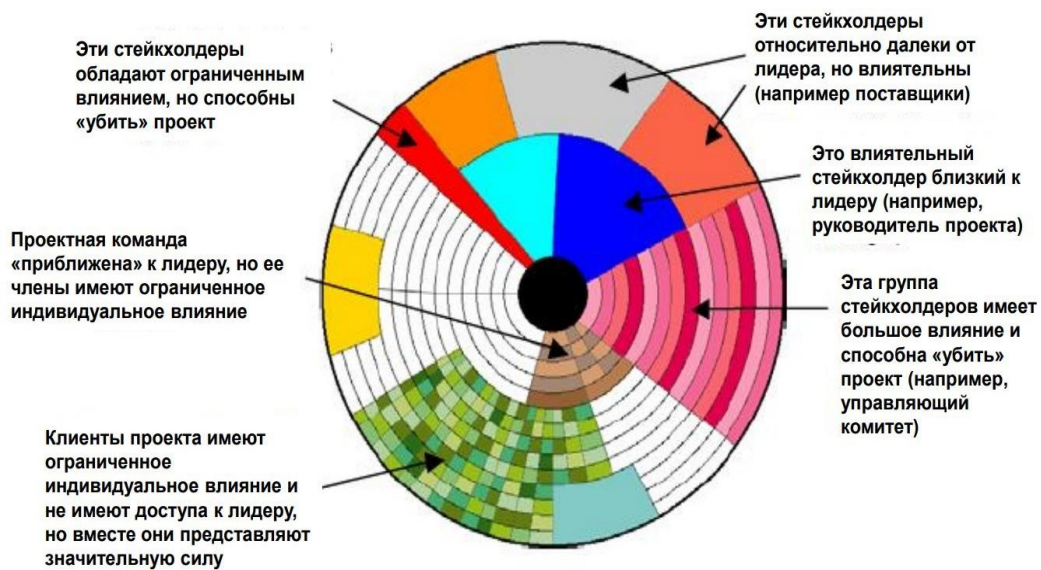


Рисунок 2.6. Модель Stakeholders CIRCLE™32

3. Определение стратегии взаимодействия: Типология Фримана. Дж. Фриман предложил учитывать степень взаимозависимости между организацией и внешними заинтересованными сторонами при разработке стратегии взаимодействия. Могут быть созданы различные отношения, как симметричные, так и асимметричные. На рисунке 2.7 показана матрица возможных отношений в проекте и примеры возникающих стратегий. Стратегии сдерживания предполагают, что заинтересованные стороны оказывают различное давление на организацию, чтобы изменить ее поведение, что часто приводит к фактической конфронтации между двумя сторонами. С другой стороны, использование стратегии предполагает поиск компромисса и продолжение сотрудничества при определенных условиях. При этом каждая сторона может прямо заявлять о своих намерениях, действовать открыто или действовать тайно.

		Заказчик зависит от подрядчика	
		Нет	Да
Подрядчик зависит от заказчика	Нет	<p>Низкая взаимозависимость Стратегия — скрытое сдерживание</p>	<p>Власть подрядчика Стратегия — скрытое использование</p>
	Да	<p>Власть заказчика Стратегия — открытое сдерживание</p>	<p>Высокая взаимозависимость Стратегия — открытое использование</p>



Рисунок 2.7. Типология стратегий влияния

4. Определение фокуса особого внимания: Модель Гарднера Модель Гарднера (см. рисунок 2.8) классифицирует заинтересованные стороны в соответствии с их уровнем власти. Данная матрица позволяет выявить стороны с высокой динамикой, требующие особого внимания при формировании стратегии взаимодействия. Эти заинтересованные стороны не обязательно представляют угрозу для проекта. Они также могут быть связаны с новыми возможностями для проекта (особенно для заинтересованных сторон с широкими полномочиями). Кроме того, модель Гарднера также можно использовать для анализа возможной динамики конкретных заинтересованных сторон, например, интереса или отношения к проекту.

Динамика других характеристик

		Низкая	Высокая
Уровень власти	Низкий	Не вызывающие проблем (или связанные с ними проблемы минимальны)	Непредсказуемые, но управляемые
	Высокий	Сильные, но предсказуемые	Представляющие наибольшую опасность или открывающие новые возможности

Интерес / динамика

		Низкая	Высокая
Уровень власти	Низкий	 Позиция стейкхолдера стабильна, изменений не ожидается	
	Высокий		 Возможен значительный рост интереса стейкхолдера к проекту и его переход в другую группу

Отношение / динамика

		Противодействие	Поддержка
Уровень власти	Низкий	 Позиция стейкхолдера стабильна, изменений не ожидается	
	Высокий	Возможно значительное изменение в позиции стейкхолдера, если...	

Рисунок 2.8. Матрица «власть — динамика»

Конечным результатом анализа заинтересованных сторон является реестр заинтересованных сторон. Реестр заинтересованных сторон - документ, в котором описаны все заинтересованные стороны в проекте. Заинтересованная сторона - это физическое или юридическое лицо, которое может каким-либо образом повлиять на проект. Список полей регистра зависит от объема и типа информации, необходимой для проекта, или от информации, имеющейся у администратора проекта.

Вопросы для самопроверки

Кто и когда впервые использовал термин «стейкхолдер»?

В чем отличие теории стейкхолдеров от традиционной теории бизнеса, ориентированной на акционеров?

Какую классификацию стейкхолдеров предложил Митчел (модель Митчелла)?

На каких двух переменных основана модель Мендоу (матрица «Власть-Интересы»)?

Что представляет собой «дорожная карта» анализа стейкхолдеров?

Какие три атрибута лежат в основе модели Митчелла?

Что такое «карта стейкхолдеров» и на какие зоны она делит влияние?

Какую модель предложил Л. Борн для демонстрации влияния на проект (Stakeholders CIRCLE™)?

Какой документ является конечным результатом анализа стейкхолдеров?

Какие типы стратегий влияния на стейкхолдеров выделяет Фриман?

Глава 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Общая структура механизма управления взаимоотношениями со стейкхолдерами

На основе критического анализа теоретических положений и осмысления практики формирования механизмов управления, обобщения теоретических подходов и лучших практик реализации менеджмента стейкхолдеров, а также основных положений инновационного менеджмента нами предложен механизм управления отношениями со стейкхолдерами крупных предприятий.

Инновационность предложенного механизма определяется наличием следующих признаков: новизна предложений, ценность и коммерциализуемость для собственника предприятия. В исследовании выявлено, что в трудах специалистов в области управления предприятиями отсутствуют целостные концепции управления отношениями со стейкхолдерами, основанные на новой модели целеполагания бизнеса. В этой связи, механизм управления отношениями со стейкхолдерами организации представляет собой совокупность принципов, методов, функций и инструментов управленческого воздействия на процесс социально-экономического функционирования предприятия в его взаимосвязи со стейкхолдерами, применяемых менеджерами для обеспечения удовлетворения их интересов (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Механизм управления взаимоотношениями со стейкхолдерами

Наименование фазы СМОС	Инструментарий	Действия СМОС	Ожидаемая реакция стейкхолдеров
<i>Определение уровня зрелости и целей развития СМОС</i>	Параметрический метод Аналитические методы	Оценка уровня развития СМОС. Определение целей развития СМОС	Обратная связь по целям стейкхолдеров
<i>Идентификация стейкхолдеров</i>	Анкета. Конференции. Семинары. Площадки на сайтах	Формирование списка стейкхолдеров. Сбор уточняющей информации. Определение	Идентификация стейкхолдерами своей позиции

Продолжение таблицы 3.1

Наименование фазы СМОС	Инструментарий	Действия СМОС	Ожидаемая реакция стейкхолдеров
	Мозговой штурм	стейка, типов связей и направлений связей.	относительно организации (стейк, направление и характер взаимосвязей)
<i>Классификация и категоризация стейкхолдеров, назначение ответственных</i>	Шкаловые методы. Параметрический метод	Ранжирование стейкхолдеров по признакам: власть, степень участия, безотлагательность взаимодействия. «Отсечение» несущественных стейкхолдеров. Закрепление «владельцев» стейкхолдеров	Лояльное принятие статуса и «владельца»
<i>Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров с интересами организации</i>	Интервью, фокус- группы, согласительные комиссии, анкетирование, метод аналогов, реф- рейминг, переговоры, конференции, семинары, площадки на сайтах	Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров. Формулирование требований стейкхолдеров. Гармонизация интересов стейкхолдеров с интересами организации	Согласие с позициями по общим интересам
<i>Оценка и классификация влияния стейкхолдеров</i>	Бенчмаркинг (лучшие практики, новые знания), втягивание стейкхолдеров в диалог	Оценка реального отношения стейкхолдеров: уровень поддержки и лояльности, определение целевого уровня поддержки и лояльности (через вклад). Определение требований, которые останутся нереализованными. Разъяснение выгод взаимодействия	Формальные и неформальные соглашения по вкладу стейкхолдера. Принятие на себя обязательств по реализации вклада. Осознание сбалансированности вклада и интересов с новыми стейкхолдерами

Окончание таблицы 3.1

Наименование фазы СМОС	Инструментарий	Действия СМОС	Ожидаемая реакция стейкхолдеров
<i>Выбор стратегий взаимодействия со стейкхолдерами</i>	Позиционирование	Выбор стратегии взаимодействия по признакам: уровень интересов, влияния; потенциальных угроз, потенциала сотрудничества; стадия зрелости СМОС	Готовность развивать взаимоотношения на основе установленной стратегии
<i>Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами</i>	Позиционирование. Содержательный параметрический анализ	Определение эффективной стратегии коммуникации в зависимости от типа стейкхолдера	Готовность к коммуникации на основе выбранных стратегий и тактики
Реализация решений			
<i>Оценка эффективности стратегии взаимодействия со стейкхолдерами</i>	Содержательный параметрический анализ	Получение обратной связи, оценка эффективности СМОС. Принятие решений о корректирующих действиях.	Позитивная оценка траектории развития отношений. Поддержка корректирующих действий

Все компоненты механизма разработаны в виде методик, комплекс которых приведен ниже.

Современные системы управления предприятиями могут быть эффективными только тогда, когда они адаптированы к динамике как внешней, так и внутренней среды бизнеса и обеспечивают своевременные изменения всех процессов для реализации вновь возникающих проектов, использующих новые возможности или минимизирующие угрозы и риски. Система управления стейкхолдерами, являющаяся частью системы общего менеджмента организации, также должна обеспечивать непрерывную адаптацию действий к изменяющимся условиям, то есть реализовывать проактивный подход.

Последовательность реализуемых механизмом фаз управления отношениями со стейкхолдерами реализуется в итеративном режиме, то есть шаги (и, соответственно стадии отношений, к которым они приводят) должны повторяться перед каждым плановым периодом и / или при изменениях планов, вызванных изменениями в среде, возникновении новых планов (проектов).

Основные фазы управления отношениями со стейкхолдерами: определение зрелости и целей развития СМОС, идентификация стейкхолдеров, определение интересов организации по отношению к стейкхолдерам (приоритезация), определение ожиданий и интересов стейкхолдеров, оценка влияния стейкхолдеров, выявление стратегий взаимосвязи со стейкхолдерами, выбор и оценка эффективности стратегии коммуникации со стейкхолдерами, параметры эффективности взаимодействия со стейкхолдерами.

Фазы управления могут выполняться одновременно, могут последовательно, может осуществляться возвращение к ранее выполненным этапам в случае изменения ситуации или появления новой информации.

Основные этапы методики

Основные этапы методики выполняются кросс-функциональной командой СМОС, структура и порядок формирования которой описан в п. 9. настоящей работы.

1. Определение уровня зрелости и целей развития менеджмента отношениями со стейкхолдерами

Для определения эффективности внедрения любой новой методики важно понимать текущее состояние объекта, поэтому в методике, в рамках системного подхода, предлагается оценить СМОС на начальном и на конечных этапах. Большинство ученых сходятся во мнении, что важно оценить готовность предприятия к нововведениям, которым в данном случае является методика СМОС. Очень важно понять, что для внедрения важно подготовить все ресурсы предприятия: так, важно провести подготовку трудовых ресурсов, выявить возможности материальной базы,

Успешная реализация данной методики требует наличия двух типов компетенций: технических / функциональных и управленческих. Эти компетенции могут быть либо разработаны в самой компании или получены через союзы с внешними партнерами.

Ответы на трудные вопросы о ролях, сферах ответственности и отношениях должны быть полностью понятны. В противном случае решить поставленные задачи, скорее всего, не удастся, даже прибегнув к самым изысканным подходам к организационным структурам. Ответ – это не просто описание работ, сделанное на центральном уровне. Члены организации должны собраться и обсудить друг с другом свое

восприятие ролей. Наиболее типичный инструмент для этого процесса – матрица ответственности. По каждому ожидаемому решению матрица показывает, каким образом руководители функциональных направлений, руководители команд и члены команд добиваются согласия в вопросе о том, кто принимает решения, с кем должны быть проведены консультации, и кто должен одобрять такое решение.

Для внедрения СМОС требуется делегирования ответственности на более низкие уровни, более высокие уровни должны добровольно отказаться от части полномочий.

СМОС требует существенного изменения типов координации, вполне обоснованно можно предположить, что потребуются изменения и в системе информации. Системы информации и бухгалтерского учета в функциональных организациях, как правило, не обобщают данные по видам продукции, потребителям или рынкам, а только по функциям. Первым шагом к созданию механизма координации, необходимого для сокращения времени на выход новой продукции, может стать формирование команд, занимающихся разработкой новых направлений управления. Однако до тех пор, пока бухгалтерская система не будет модифицирована так, чтобы можно было отслеживать издержки используемых функциональных ресурсов, эффективность деятельности таких команд будут ограниченной.

В соответствии с вышесказанным важно определить начальный потенциал компании и, возможно, произвести некоторые преобразования для эффективного внедрения СМОС.

2. Идентификация стейкхолдеров

На этом этапе:

- формируется список индивидуумов, группа индивидуумов, организаций, групп организаций, соответствующих определению стейкхолдеров на плановый период;
- сбор дополнительной информации об отобранных стейкхолдерах для детальной классификации;

Для идентификации стейкхолдеров используются следующие исходные данные и источники:

- общая информация по компании;
- для акционеров общества – список аффилированных лиц;
- планы компании (проектов);
- информация о закупках поставщиках;

- стратегический анализ (SWOT, GETS, отраслевой анализ и т.д.);
- обобщенный опыт предыдущей деятельности;

Определение списка стейкхолдеров проводится методом мозговой атаки команды СМОС, в которой участники отвечают на следующие вопросы:

- Кого коснется достижение целей организации?
- Кто будет нести ответственность за последствия достижения целей?
- Какие внешние поставщики и партнеры будут участвовать в работе организации?
- Какие ограничения на уровне регулирующих органов существуют в деятельности организации?

В результате должны быть определены конкретные параметры внутренних и внешних стейкхолдеров (табл. 3.2).

Таблица 3.2 – Параметры внутренних и внешних стейкхолдеров

Внутренние стейкхолдеры	Внешние стейкхолдеры
Статус <ul style="list-style-type: none"> • Позиция в иерархии • Заработная плата/критерии аттестации 	Статус <ul style="list-style-type: none"> • Скорость реакции организации • Уровень влияния
Потребность в ресурсах <ul style="list-style-type: none"> • Численность сотрудников • Удельный вес затрат 	Зависимость от ресурсов <ul style="list-style-type: none"> • Степень участия в осуществлении стратегии • Степень контроля над стратегическими ресурсами
Представительство <ul style="list-style-type: none"> • Количество или влияние менеджеров высшего звена 	Достижение договоренностей <ul style="list-style-type: none"> • Единые цены для всех против индивидуальных договоренностей
Знаки особого отношения <ul style="list-style-type: none"> • Качество дополнительных услуг • Качество сервиса 	Знаки особого отношения <ul style="list-style-type: none"> • Степень открытости, приглашения

Ввиду возможного большого объема информации, используемой при мозговой атаке, целесообразно заранее подготовить и визуализировать уже имеющиеся данные по предполагаемым стейкхолдерам. Это могут быть формы классификации (см. дальше), но с частично незаполненными полями.

Для целенаправленного сбора достоверной и существенной информации предлагается форма для сбора информации.

Результатом этого этапа является список стейкхолдеров, который будет использоваться для дальнейшего анализа.

Следует иметь в виду, что каждый этап реализации управления стейкхолдерами предполагает уточнение существующей, сбор новой информации, т. е. на всех этапах необходимо использовать указанные источники и технологии сбора информации.

Второй вариант сбора информации предполагает использование специализированного программного обеспечения, баз данных, созданных с помощью, например, MS Access, система google-документы, которые позволяют визуализировать, анализировать, представлять всю информацию в графической форме.

В большинстве методик акцент делается на категории стейкхолдеров, отнесенных к реальным стейкхолдерам, гораздо меньше внимания уделяется группам давления и регуляторам, и еще менее в формализованных методиках рассматриваются «не стейкхолдеры» – определенные ранее как индивидуумы или группы (организации), имеющие негативные интересы и желающие неудачи организации.

Для уточнения того, что рассматриваемый индивидуум (группа индивидуумов, организация, группа организаций) является стейкхолдером данной организации (собственно индентификация), предлагается определить форму участия данного объекта в деятельности организации или, используя термин *стейкхолдер*, определить, какой *стейк* (stake, eg) принадлежит данному стейкхолдеру (табл. 3.3).

В предлагаемой форме в отношении каждого стейкхолдера для простоты отображения интерес обозначается буквой «И», права – «П», собственность – «С», знания – «З», влияние – «В», вклад – «К». При идентификации стейкхолдера мы отмечаем, какую часть стейка (форма участия) он представляет для рассматриваемой организации.

Таблица 3.3 – Форма определения участия объекта в организации (стейк)

Стейк	Определение и примеры
Интерес	индивидуум или группа индивидуумов, на которые влияют решения организации или последствия их реализации: <ul style="list-style-type: none"> • <i>временное закрытие сети специализированных магазинов на реконструкцию;</i> • <i>прекращение производства запчастей для старых моделей продукции</i>
Права	право обслуживаться определенным образом или наличие особых закрепленных прав: <ul style="list-style-type: none"> • <i>законные права – профессиональные требования по защите здоровья и обеспечению безопасности, защита прав собственности;</i> • <i>моральные права – защита исторического наследия, окружающей среды</i>
Собственность	обстоятельства, в которых индивидуумы или группы индивидуумов имеют закрепленное законом право собственности: <ul style="list-style-type: none"> • <i>интеллектуальная собственность;</i> • <i>собственность акционеров</i>
Знания	знания в предметной области и организационные знания
Влияние	подверженные влиянию работой или ее результатами: <ul style="list-style-type: none"> • <i>персонал;</i> • <i>потребители;</i> • <i>акционеры;</i> <p>влияющие на работу или ее результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>спонсоры;</i> • <i>правительственные организации;</i> • <i>гражданское общество</i>
Вклад	материальные ресурсы – <i>материалы, персонал;</i> финансовые ресурсы <i>банки, инвесторы;</i> трудовые ресурсы – <i>поддерживающий руководитель;</i> информационные ресурсы – <i>СМИ, профсоюзы</i>

Определение стейка должно осуществляться одновременно с установлением направления влияния стейкхолдера. Предлагаемая схема для выявления возможных вариантов влияния представлена на рисунке 3.1.

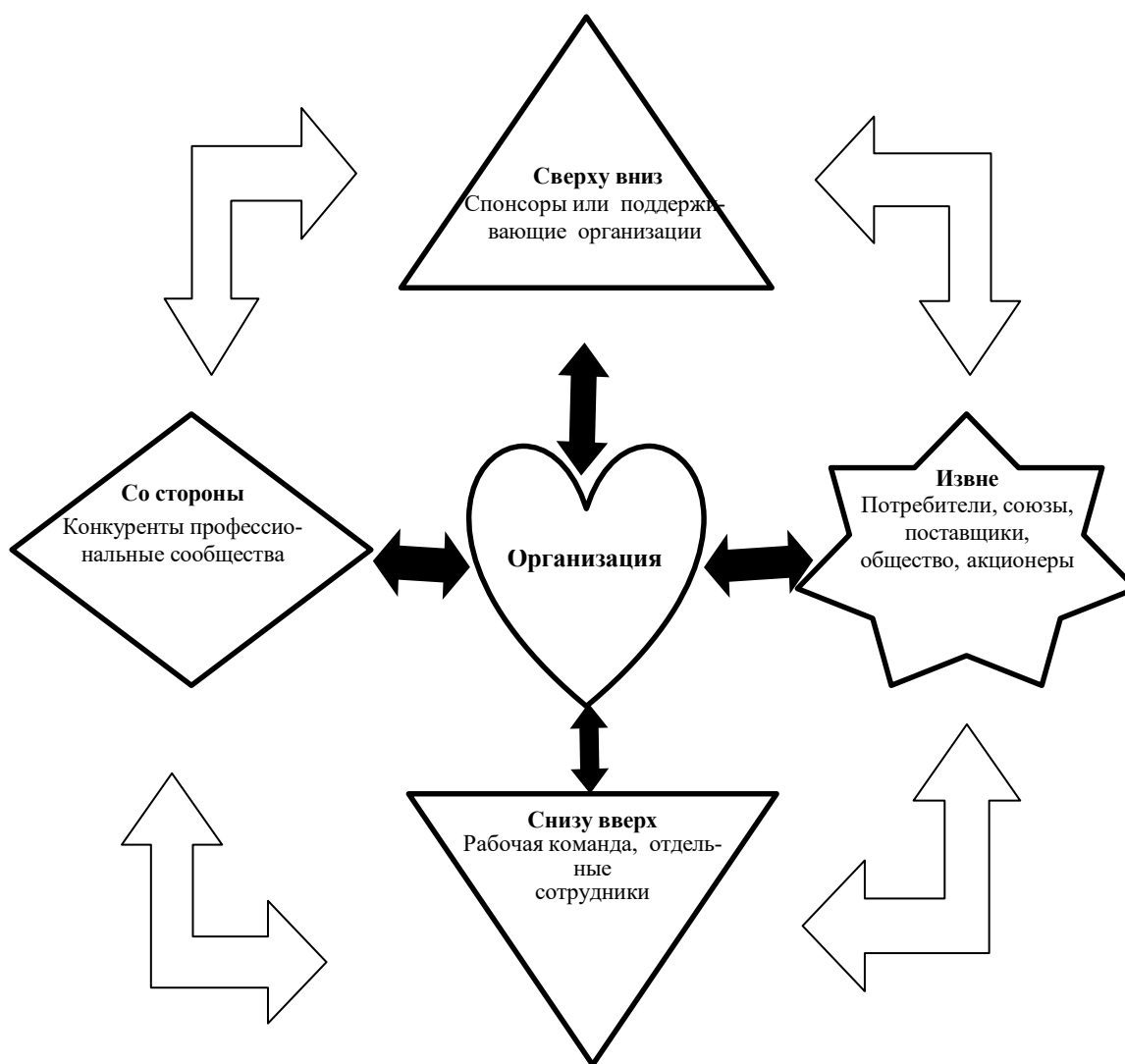


Рисунок 3.1. Направления взаимосвязей стейкхолдеров

Выявленные типы взаимосвязей указываются в форме данных по стейкхолдеру с использованием обозначений: СН – сверху вниз; СВ – снизу-вверх; ИВ – извне; СС – со стороны и ВТР – внутренние; ВНШ – внешние. Внутренние связи обозначены темными стрелками, а внешние – светлыми. Определение направлений взаимосвязей поможет будущему анализу стейкхолдеров, а также уточнению каналов взаимосвязи ими, кроме того, позволит более грамотно назначить ответственных за стейкхолдеров, учитывая их текущую квалификацию и компетенции. Результатом данного анализа является уточненный список стейкхолдеров с указанием стейка, типов связей и направлений связей.

3. *Классификация и категоризация стейкхолдеров (расстановка приоритетов среди выявленных), определение ответственных*

Список стейкхолдеров, составленный на первой стадии, как правило, очень длинный, и для целей управления необходимо провести классификацию, которая, будучи визуализированной, часто называется мэппингом. При всем разнообразии признаков классификации все они должны быть использованы при определении главного для управления признака – приоритета внимания к данному стейкхолдеру. Предлагается метод приоритизации (ранжирования), включающий наиболее значимые признаки: власть, степень участия, безотлагательность взаимодействия, который был обоснован в п. 2.3. Для оценки используются шкаловые методы, эффективность использования которых в значительной степени определяется уровнем информированности и компетенциями проводящей ее команды. Ранжирование власти и степени участия проводится по 4-балльной шкале в соответствии со значениями признаков, приведенных в таблице 3.4.

Безотлагательность взаимодействия со стейкхолдером определяется через ценность доли стейка в деятельности и результатах работы, а также через готовность стейкхолдера предпринимать конкретные позитивные или негативные действия для оказания влияния на результаты работы. Составляющие безотлагательности взаимодействия оцениваются с более высокой максимальной оценкой, поскольку, по нашему мнению, этот фактор является более значимым, чем рассмотренные ранее. Ранжирование ценности и готовности проводится по 5-балльной шкале в соответствии со значениями признаков, приведенных в таблице 3.5.

Таблица 3.4. – Ранжирование уровня власти и степени участия стейкхолдеров в деятельности организации

Признак	Ранг	Значение признака
Власть	4	Высокий потенциал на формализованной основе направлять изменения: <i>может остановить деятельность</i>
	3	Определенная возможность на формализованной основе направлять изменения: <i>должно быть обеспечено согласование решения</i>
	2	Значительная неформализованная власть для инициации изменений: <i>поставщик участвующий в проектировании продукции</i>
	1	Относительно низкий уровень власти: <i>в основном не может быть причиной существенных изменений</i>

Признак	Ранг	Значение признака
Степень участия	4	Непосредственно вовлечен в работу: <i>член рабочей команды (комиссии, комитета) большую часть времени</i>
	3	Обычно вовлечен в работу: <i>член рабочей группы на условиях частичной занятости, внешние поставщики, активные спонсоры</i>
	2	Не участвующий непосредственно в работе, но имеющий регулярные контакты или <i>обеспечивающий поступление определенного ресурса</i>
	1	Не участвующий в работе: <i>клиенты</i>

Таблица 3.5. – Ранжирование стейкхолдеров по безотлагательности взаимодействия

Признак	Ранг	Значение признака
Ценность	5	Очень высокая: высокий индивидуальный отдача от результатов работы (успех/провал)
	4	Высокая: рассматривает результаты работы как очень важные для себя или организации
	3	Средняя: имеет определенный стейк в результатах работы
	2	Низкая: информирован о работе и имеет непрямую отдачу от ее результатов
	1	Очень низкая: имеет очень ограниченную отдачу от результатов работы или вообще ее не имеет
Готовность	5	Очень высокая: очень активен, готов пойти на все, чтобы повлиять на работу
	4	Высокая: вероятно предпримет значительные усилия для оказания влияния
	3	Средняя: можно подготовить для попытки оказать влияние
	2	Низкая: имеет потенциал для попыток оказать влияние
	1	Очень низкая: маловероятна попытка оказать влияние

Для оценки рейтинга стейкхолдера результаты сводятся в таблицу (табл. 3.6), где рейтинг признака безотлагательности рассчитывается как средневзвешенная ценности и готовности. Весовые коэффициенты определяются с учетом конкретной ситуации. При отсутствии особых условий уровень безотлагательности рассчитывается как среднеарифметическое.

Таблица 3.6 – Исходные данные для оценки приоритетов стейкхолдеров

Наименование стейкхолдера	Сила	Степень участия	Ценность	Готовность	Безотлагательность

Результаты этой стадии представлены в таблице 3.7, где видны приоритеты взаимодействия, направления влияния и основные атрибуты каждого стейкхолдера.

Таблица 3.7 – Пример расстановки приоритетов

Наименование	Роль	Направления влияния	Текущий приоритет	Власть	Степень участия	Безотлагательность	Индекс
ООО «Подрядчик»	Поставщик	ИВ	2	3	2	$3*0,5+4*0,5=3,5$	8,5
ОАО «Банк»	Спонсор	СН	1	4	2	$5*0,5+4*0,5=4,5$	10,5
...							

После ранжирования стейкхолдеров с позиции важности взаимоотношений с ними возможно «отсечение» части несущественных в предстоящем периоде для организации стейкхолдеров, и, в соответствии с рангом и функциональной областью взаимоотношений, за каждым стейкхолдером закрепляется ответственный за взаимоотношения со стороны организации менеджер. Эта ответственность закрепляется документально, данный менеджер обязан обеспечить достижение целей взаимоотношений, для чего он наделяется соответствующими полномочиями. Он входит в команду СМОС и одновременно является лидером команды более низкого уровня, обеспечивающей отношения установленного типа.

4. Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейк-холдеров с интересами организации

На этом этапе необходимо понять, оценить и зафиксировать в документах потребности, пожелания и ожидания стейкхолдеров в отношении к организации для определений требований, которые должны реализовываться в процессе управления отношениями со стейкхолдерами. Необходимо понимать, что это нельзя определить одномоментно и информация должна актуализироваться в процессе дальнейшего взаимодействия.

Для данной стадии рекомендуется применение следующих методов:

- интервью;
- фокус-группы;
- согласительные комиссии (рабочие группы);
- анкетирование;
- аналитические обзоры;
- целевые исследования;
- метод аналогов;
- рефрейминг (встать на позицию стейкхолдера).

Используя эти методы, можно получить ответы на следующие вопросы:

1. Каковы цели различных стейкхолдеров по отношению к организации?
2. Что является показателем успеха компании?
3. Какую информацию хотят получить стейкхолдеры?
4. Каково их мнение об организации?
5. Являются ли их ожидания позитивными или негативными?
6. Какие требования накладывает на организацию предстоящая деятельность?
7. Могут ли стейкхолдеры обеспечить свое участие в достижении целей организации рамках установленных сроков и бюджетов?

Иногда сложно преобразовать ожидания в требования из-за завышенного уровня ожиданий, тогда необходимо дополнительное согласование для снижения требований. На этом этапе важно избежать слишком общих требований, таких как «удовлетворение потребителя», которые субъективны и несут риск неполного достижения. Типичные ожидания для различных групп стейкхолдеров показаны в приложении А.

Результат данной стадии может быть структурирован в виде таблицы. На этом этапе используется как информация, собранная и проанализированная на предыдущих этапах, так и дополнительная информация. Для эффективного управления интересы должны быть в максимальной степени гармонизированы, т. е. необходимо попытаться найти интересы, обобщающие интересы наиболее существенных стейкхолдеров, и обеспечить их однонаправленность с интересами организации на данном этапе развития организации. Пример такой гармонизации в графическом варианте приведен на рисунке 3.2.

В первую очередь гармонизация направлена на согласование однонаправленных интересов для формирования однородных групп и выбора единых подходов к управлению отношения с их участниками.



Рисунок 3.2. Определение общего интереса стейкхолдеров

5. Оценка и классификация влияния стейкхолдеров (выявление показателей удовлетворения конкретных групп)

Для определения стратегии взаимодействия, обеспечивающей максимально полезный результат для организации, менеджмент должен максимально объективно оценить реальные отношения каждого стейкхолдера, выражающиеся в уровне поддержки и лояльности, и описать целевой уровень этой поддержки и информационной лояльности, к которому должна привести выбранная стратегия. Результат влияния можно ощутить и измерить через вклад, который стейкхолдер вносит в организацию.

Варианты вклада для каждой группы стейкхолдеров:

инвесторы – капитал для развития, принятие большего риска, долгосрочная поддержка;

клиенты – прибыльность, постоянство, лояльность, защита, обратная связь;

посредники – запланированные прогнозы, заблаговременная предсказуемость спроса;

персонал – гибкость, разнообразие навыков, сверхурочные часы работы, предложения;

поставщики – больше прямых поставок, меньше посредников, комплексные решения, интеграция;

регулятивные органы – международное взаимодействие, неофициальные рекомендации, своевременное вмешательство.

сообщества – наличие квалифицированной рабочей силы, дотации, поддержка, интеграция;

влиятельные группы – тесное сотрудничество, совместные исследования;

альянсы партнеров – взаимные продажи, сотрудничество в развитии, распределение затрат.

Оценку отношения предлагается проводить, используя положения, приведенные в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Ранжирование поддержки и информационной Лояльности

Признак	Ранг	Значение признака
Поддержка	5	обеспечивает позитивную поддержку и пропаганду продвижения организации
	4	пассивная поддержка: поддерживает но неактивно
	3	нейтральный: поддерживает нейтралитет
	2	пассивное противодействие: может делать негативные заявления об организации, но не предпринимает ничего, влияющего на успех или неудачу
Информационная лояльность	1	активное противодействие: яркие негативные высказывания и вероятные действия направленные на неудачу организации или на противодействие успеху организации
	5	высокая: активно приветствует получение информации и содействуют этому
	4	средняя: согласен получать информацию
	3	низкая: может согласиться получить информацию
	2	скорее негативная: не готов получать информацию
	1	негативная: резкий отказ получать информацию

Команда, занимающаяся анализом влияния стейкхолдеров, первоначально устанавливает ситуацию с данным стейкхолдером в определенный момент, и ранг должен быть установлен для наибольшего удовлетворения всех сторон. Для определения соответствующей ситуации все стейкхолдеры разбиваются на три подгруппы:

- 1) поддержка соответствует желаемому (целевому) рангу;
- 2) поддержка выше целевого уровня;
- 3) поддержка ниже целевого уровня.

Второй вариант, как правило, не удовлетворяет организацию потому, что для его поддержки требуются ресурсы сверх разумного уровня. Соответственно, вариант один не требует дополнительных действий, достаточно выполнять то, что реализуется.

Философской основой этой стадии является осознание того, что хотя некоторые стейкхолдеры являются очень влиятельными, у менеджмента организации есть преимущество более глубокого и полного знания организации. Часть требований стейкхолдеров неизбежно останется нереализованной в рамках данной организации, но стейкхолдер должен получить исчерпывающую информацию о том, почему это сделать невозможно.

Если стейкхолдер не согласится с доводами организации, то он может прибегать к следующим негативным действиям:

- выражать недовольство при любых результатах;
- не обеспечивать обратную связь в процессе работы;
- затягивать процесс утверждения и принятия любых решений;
- подрывать авторитет руководства компании;
- «переманивать» к себе лучших сотрудников;
- осуществлять «черный PR»;
- создавать конкурирующее производство.

Если организация начинает работу с новым стейкхолдером, то это означает перемены для обоих, которые, практически всегда, воспринимаются как угроза (сопротивление изменениям). Для его преодоления целесообразно разъяснять сторонам выгоды взаимодействия.

Наиболее эффективным является метод рефрейминга.

6. Выбор стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

Для обеспечения необходимого влияния рекомендуется использовать следующие принципы:

- 1) обеспечивать стейкхолдеров релевантной информацией;
- 2) вести мониторинг потребностей стейкхолдеров, что позволит лучше соответствовать их ожиданиям;
- 3) информировать стейкхолдеров о возможности и уровне удовлетворения их требований с объяснением причин возможного невыполнения;
- 4) вовлекать стейкхолдеров в обсуждение и оценку ситуаций. Выбор стратегии взаимодействия основывается на классификации стейкхолдеров по следующим признакам: уровень интересов, уровень влияния; уровень потенциальных угроз, уровень потенциала сотрудничества; стадия зрелости менеджмента стейкхолдеров и т. д.

Таблица 3.9 – Типы стейкхолдеров

	Уровень потенциальных угроз (в т. ч. информированность)		
	Высокий	Низкий	
Уровень потенциала сотрудничества (поддержка)	Высокий	Тип стейкхолдера 4 – Двойственный Стратегия – Сотрудничество	Тип стейкхолдера 1- Поддерживающий Стратегия – Вовлечение
	Низкий	Тип стейкхолдера 3 Опасный активный Стратегия – Защита	Тип стейкхолдера 2 Опасный пассивный Стратегия – Мониторинг

В таблице приведена схема выбора стратегии на основе второй из указанных классификаций. Наиболее неопределенной и сложной для управления является ситуация с 4-м типом стейкхолдеров, которые в одно и то же время имеют высокий потенциал партнерских отношений и представляют угрозу для организации. Стратегия сотрудничества для таких стейкхолдеров должна привести при правильной ее реализации к наиболее предпочтительному типу 1 (поддерживающему) с высоким уровнем потенциала сотрудничества и низкой вероятностью угроз, для которого предлагается стратегия вовлечения стейкхолдера в деятельность компании. Однако в некоторых ситуациях это сделать невозможно, и тогда целесообразно перевести стейкхолдера 4-го типа в 3-й тип, который при всей негативности из-за высокого уровня угрозы является более легко управляемым вследствие большей определенности ситуации благодаря использованию стратегии защиты.

Второй тип стейкхолдеров (опасный пассивный) с низким уровнем возможности сотрудничества и низкой вероятностью угроз может эффективно управляться при использовании стратегии мониторинга.

Для каждого стейкхолдера первоначальную ситуацию, желаемую ситуацию и степень достижения желаемой позиции во взаимоотношениях целесообразно визуализировать (табл. 3.10).

Таблица 3.10 – План возможного развития отношений со стейкхолдерами (по данным ОАО «Завод «Автоприбор»»)

Стейкхолдер	Активное противодействие	Пассивное противодействие	Нейтральные отношения	Пассивная поддержка	Активная поддержка
Топ менеджер				Ф*)	Ж →
Потребители		Ф	Ж →		
Ключевые потребители			Ф	□ □ →	→
СМИ				Ф Ж	
Поставщики		Ф	Ж →		
Регуляторы	Ф	→	→		
Инвесторы				Ж	← □ □

*) «Ф» - фактическое положение, «Ж» - желаемое (целевое)

Развитие отношений с каждым стейкхолдером должно обеспечиваться соответствующим повышением уровня зрелости всей СМОС, методика оценки и управления которым рассмотрена в п. 3.2.

7. Выбор стратегий коммуникации со стейкхолдерами

Управление, согласно классическим определениям менеджмента, является коммуникационным процессом, поэтому для эффективного управления взаимоотношениями со стейкхолдерами существенно важно определить эффективную стратегию коммуникации в зависимости от типа стейкхолдера. Исходной информацией здесь является результат классификации, выполненной на стадии 2 (Классификация (категоризация) стейкхолдеров). Чаще всего используется результаты классификации по признакам уровень влияния и уровень интереса. Соответствующие типу стейкхолдеров стратегии коммуникации представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Общие стратегии коммуникации

		Интерес	
		Низкий	Высокий
Уровень влияния	Высокий	Тип стейкхолдера: - Важный Стратегия – Полностью удовлетворять требования	Тип стейкхолдера:- Ключевые Стратегия - Управление
	Низкий	Тип стейкхолдера Прочие Стратегия - Мониторинг	Тип стейкхолдера Вовлеченные Стратегия- Информировать

Ключевые стейкхолдеры (союзники), обладающие большим влиянием и имеющие существенный интерес должны быть вовлечены в соответствующую деятельность организации и получать наиболее полную информацию в соответствии с их требованиями, пожеланиями, ожиданиями.

Важные стейкхолдеры имеющие значительное влияние, но не слишком глубоко заинтересованные в деятельности организации должны информироваться без излишней детализации, но так, чтобы их информационные потребности были удовлетворены.

Зависимые стейкхолдеры, серьезно заинтересованные в деятель-

ности организации, но оказывающие на нее лишь незначительное влияние, должны информироваться регулярно, во избежание недовольства с их стороны отсутствием внимания. Примером такой группы для многих видов деятельности могут являться потребители.

Прочие стейкхолдеры с низким уровнем заинтересованности и низким уровнем влияния нуждаются, прежде всего, в мониторинге их потребностей, и коммуникации с ними должны осуществляться по принципу необходимости и достаточности.

Первый этап управления коммуникациями со стейкхолдерами: постановка цели, определение стратегии и разработка планов их достижения – планы коммуникации. План коммуникации со стейкхолдерами – это, прежде всего, план по связям с общественностью, хотя он может включать некоторые более широкие средства коммуникации, поддерживающие интересы стейкхолдеров, рекламу и прямой маркетинг.

Эффективный план коммуникации со стейкхолдерами должен обеспечивать:

- 1) поддержку организации в достижении поставленных целей;
- 2) сохранение или улучшение операционной эффективности;
- 3) поддержание или улучшение отношений с теми, кто важен для успеха (ключевые стейкхолдеры, целевая аудитория);
- 4) измерение результатов для организации.

При разработке этого плана важно избегать следующих ошибок:

- отождествление плана коммуникации с планом маркетинга и продвижения продуктов или услуг;
- отождествление плана коммуникации с планом получения спонсорской поддержки;
- отождествление плана коммуникации с бизнес-планом.

Этапы разработки плана коммуникации:

- 1) определение целей коммуникации для каждого стейкхолдера (групп стейкхолдеров).

Качество целей коммуникации определяется качеством целей организации в целом, которые должны разрабатываться, по возможности, на основе SMART – принципа целеполагания. Например, при наличии цели коммуникации: «К концу года все местные отраслевые партнеры должны полностью понимать и поддерживать наши стратегические цели и программы на следующие 3 года» ответственному менеджеру понятен желаемый результат;

2) формулировка основных идей, которые организация хочет донести до стейкхолдеров.

Менеджмент организации в публичных выступлениях порой использует конфликтующие между собой высказывания, что, несомненно, наносит ущерб организации, поэтому важно определить, что именно хочет донести организация до своих стейкхолдеров и выработать четкие формулировки важнейших идей, которые использовались бы всеми менеджерами во всех коммуникациях со всеми стейкхолдерами. Если стейкхолдеры существенно различаются, лучше использовать наборы ключевых фраз для специфических групп стейкхолдеров. Например: «Наша организация планирует провести в этом году сертификацию системы менеджмента качества, чтобы гарантировать нашим клиентам высокое качество поставляемых продуктов»;

3) уточнение и приоритизация ключевых стейкхолдеров с позиции коммуникации.

Этот этап выполняется на основе информации, полученной на этапе мэппинга – составления списка ключевых стейкхолдеров с установленными приоритетами. Для целей планирования определяются дополнительные признаки приоритизации: стейкхолдерам с наивысшим приоритетом уделяется наибольшее время и прочие ресурсы; второй по уровню приоритет предполагает уделение существенного внимания обеспечению информационных нужд стейкхолдеров; следующая группа с меньшим приоритетом требует меньшего внимания; группа стейкхолдеров с низким приоритетом обеспечивается информацией самого общего характера;

4) разработка тактики коммуникаций для каждой группы стейкхолдеров.

На этом этапе определяется тактика для передачи ключевых идей каждой группе стейкхолдеров, при этом необходимо учитывать возможные ресурсы для реализации тактики.

Поскольку существуют различные тактики и средства коммуникации, необходимо производить выбор в соответствии с определенной стратегией коммуникации и возможностями использования данных тактик (табл. 3.12).

Таблица 3.12 – Определение тактики взаимодействия с конкретным стейкхолдером

Стратегия коммуникаций	Допустимость для сторон	Тактика/канал

Выбор тактики ведется с учетом сильных сторон и потенциальных сложностей. Формальный вариант коммуникации предполагает подачу информации в виде официальных отчетов или на официальных встречах, совещаниях, презентациях и т. д. Неформальная подача информации осуществляется через каналы электронной почты и неформализованное общение. Для передачи информации могут использоваться различные каналы передачи информации и источники, разделяющиеся обычно на внутренние и внешние. Внешними источниками могут являться потребители, СМИ, гражданское общество;

5) распределение бюджета и ответственности. Ответственность за каждое тактическое событие возлагается на конкретного сотрудника организации, и проводится расчет бюджета;

6) разработка календаря мероприятий.

Цель разработки календаря – наглядное представление плана работ по реализации коммуникации во временном масштабе (диаграмма Ганта). Для этого можно использовать любое доступное программное обеспечение для управления проектами;

7) оценка рисков невыполнения плана или недостижения целей коммуникации.

Для наиболее приоритетных ключевых стейкхолдеров необходимо идентифицировать факторы риска по мероприятиям плана коммуникации, провести их оценку и, по возможности, разработать план действий по управлению наиболее значимыми рисками. Шаблон плана коммуникации может различаться, в таблице 3.13 предлагается вариант, в котором предусмотрены наиболее важные элементы;

8) Контроль и оценка текущих результатов, адаптация плана; Поскольку ситуация в бизнесе меняется динамично, любой план, разработанный на скольнибудь долгий срок, нуждается в адаптации к изменению исходных предположений. Для небольших организаций бывает достаточно просто ощущения, что «это работает», но в более крупных необходимо вести мониторинг эффективности коммуникаций.

Таблица 3.13 – Шаблон плана коммуникаций

Стейкхолдер/группа стейкхолдеров	Приоритет	Цель	Ответственный	Информация	Тактика коммуникации	Допустимое время	Формат сообщения	Частота подачи информации	Требуемые ресурсы	Бюджет	Примечание(возможные риски)
				ключевые сообщения			Письменный или устный				
					Формальный, неформальный						

Для текущего контроля рекомендуется выполнять следующие действия:

- проводить личные интервью с наиболее важными стейкхолдерами для получения достоверной информации о том, как они воспринимают организацию и взаимоотношения с ней, заметили ли они изменения в коммуникациях, работают ли эти изменения на них или на организацию, какие есть предложения по улучшению коммуникации;
- если проводятся мероприятия с участием сразу нескольких стейкхолдеров, следует подготовить анкеты;
- отслеживать и собирать все новые публикации, в которых упоминается организация или касающиеся ее события, а также события, важные для ключевых стейкхолдеров. Необходимо договориться с региональными представителями компании, чтобы они также собирали и высылали эту информацию. Возможно, следует обратиться в профессиональное агентство для мониторинга СМИ и передачи публикаций по электронным каналам;
- включать небольшую анкету в обычную газету организации (рассылку) и просить стейкхолдеров прислать заполненную форму. Для стимулирования активности анкетированных рекомендуется дарить небольшие подарки за присланные анкеты;
- использовать средства Интернета для проведения опросов.

Можно легко и относительно недорого установить контакт с целевой аудиторией на специализированных сайтах, однако для получения релевантной информации следует быть предельно внимательными при формулировке вопросов и вариантов ответов.

Важно, чтобы выбранная стратегия позитивно воспринималась самим стейкхолдером, поэтому предлагается проводить оценку выбранной стратегией самим стейкхолдером по форме, представленной в таблице 3.14.

В случае существенной неудовлетворенности стейкхолдера с высоким рангом менеджер данного стейкхолдера обязан провести анализ возникшей ситуации, разработать и реализовать план корректирующих действий.

Таблица 3.14 – Оценка информационной стратегии стейкхолдером

Параметр	Возможные варианты оценки	Примечание (стейкхолдера)
Легкость использования	Легкость восприятия информации, стандартизованный интерфейс и т.д.	
Соответствие процесса предоставления важной информации принципу ИТ(точно в срок)	Комфортность получения информации, в т. ч. срочной	
Надежность	Бесперебойность функционирования каналов коммуникации	
Легкость внедрения (первоначальная установка)	Технология коммуникаций определена в контрактных документах	
Необходимость и технологичность поддержки	Согласован механизм корректировки и развития системы при необходимости	
Удовлетворенность предоставляемой информацией по содержанию	Прозрачность, четкость, конкретность представленных данных	
Удовлетворенность предоставляемой информацией по формату представления	Возможность эффективного использования предоставленной информации без дополнительных преобразований	
Возможности дополнительных услуг	Дизайн, позволяющий расширять систему, доступность трейнинга для поддержки системы	

8. Оценка эффективности стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

Оценка эффективности является обязательной частью управления, поскольку обеспечивать менеджеров обратной связью о реальных результатах процесса и, в случае необходимости, выработать базу для принятия решений о корректирующих действиях. На этой стадии необходимо получить ответы на следующие вопросы: работает ли стратегия менеджмента стейкхолдеров; насколько эффективны влияния и коммуникации; появились ли новые стейкхолдеры? Формальными источниками информации могут являться исследования удовлетворенности клиентов, самооценка эффективности взаимодействий, оценка эффективности встреч со стейкхолдерами, сведения о перевыполнениях плана. В качестве неформальных источников используются данные различных переговоров, неформального общения, методы, аналогичные применяемым при оценке уровня удовлетворенности клиентов.

Оценка эффективности управления может быть выполнена с использованием модели «уровня зрелости менеджмента стейкхолдеров», которая рассмотрена в п. 3.2. Сначала определяется иерархия потребностей для каждой группы стейкхолдеров, затем их конкретное воплощение (ожидаемые результаты) и индикаторы достижения этих результатов во временном масштабе. В установленные сроки проводится контроль степени удовлетворения каждой потребности по каждому стейкхолдеру и результаты визуализируются так, чтобы было наглядно видно, потребности какого уровня иерархии удовлетворены в большей степени (табл. 3.15).

Таблица 3.15 – Пример оценки СМОС

Уровень потребности / стейкхолдеры	Акционеры	Работники	Потребители	Поставщики	Общество	Будущие поколения	Незащищенные слои населения	Прочие
Высший								
Средний								
Низкий								

Вариант 2								
Уровень потребности /стейкхолдеры	Акционеры	Работники	Потребители	Поставщики	Общество	Будущие поколения	Незащищенные слои населения	Прочие
Высший								
Средний								
Низкий								
Вариант 3								
Уровень потребности \стейкхолдеры	Акционеры	Работники	Потребители	Поставщики	Общество	Будущие поколения	Незащищенные слои населения	Прочие
Высший								
Средний								
Низкий								

Представленные примеры иллюстрируют ситуации успешного СМОС (вариант 3), среднего уровня (вариант 2) и начальной стадии развития СМОС (вариант 1). Направления развития СМОС рассмотрены в методике, представленной в п. 3

Желания и потребности заинтересованной стороны

Желания и потребности организации



Рисунок 3.3. Пример объектов измерения для определения удовлетворенности желаний и потребностей организации и работников

Вопросы для самопроверки

Назовите основные фазы механизма управления отношениями со стейкхолдерами (СМОС).

Какие компетенции требуются для успешной реализации методики СМОС?

Какой инструмент используется для достижения согласия по вопросам ролей и ответственности?

Какие вопросы рекомендуется задавать на этапе идентификации стейкхолдеров методом мозгового штурма?

Что означает термин «стейк» (stake) в контексте идентификации стейкхолдера?

По каким трем признакам предлагается ранжировать стейкхолдеров при расстановке приоритетов?

На какие подгруппы делятся стейкхолдеры при оценке влияния (по уровню поддержки)?

Какую стратегию рекомендуется применять для стейкхолдеров 4-го типа (высокий потенциал угроз и высокий потенциал сотрудничества)?

Какие этапы включает разработка плана коммуникации со стейкхолдерами?

Что оценивается на стадии оценки эффективности стратегии взаимодействия?

Глава 4. ИНКЛЮЗИВНОСТЬ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАБОТЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

4.1. Теоретические основы: ключевые концепции и их взаимосвязь

На сегодняшний день бизнес во всем мире работает в сложных условиях. Есть общие правила рынка и нормы управления компаниями, но компании постоянно сталкиваются с различными ожиданиями, ценностями и поведением своих заинтересованных сторон. Эти различия связаны с множеством факторов. Поэтому, чтобы успешно руководить бизнесом в таких условиях, недостаточно просто оперативно управлять, для этого нужны стратегии, учитывающие разные точки зрения.

Для того, чтобы разобраться в сложившейся ситуации, необходимо понять три важные концепции, которые представлены на рисунке 4.1.

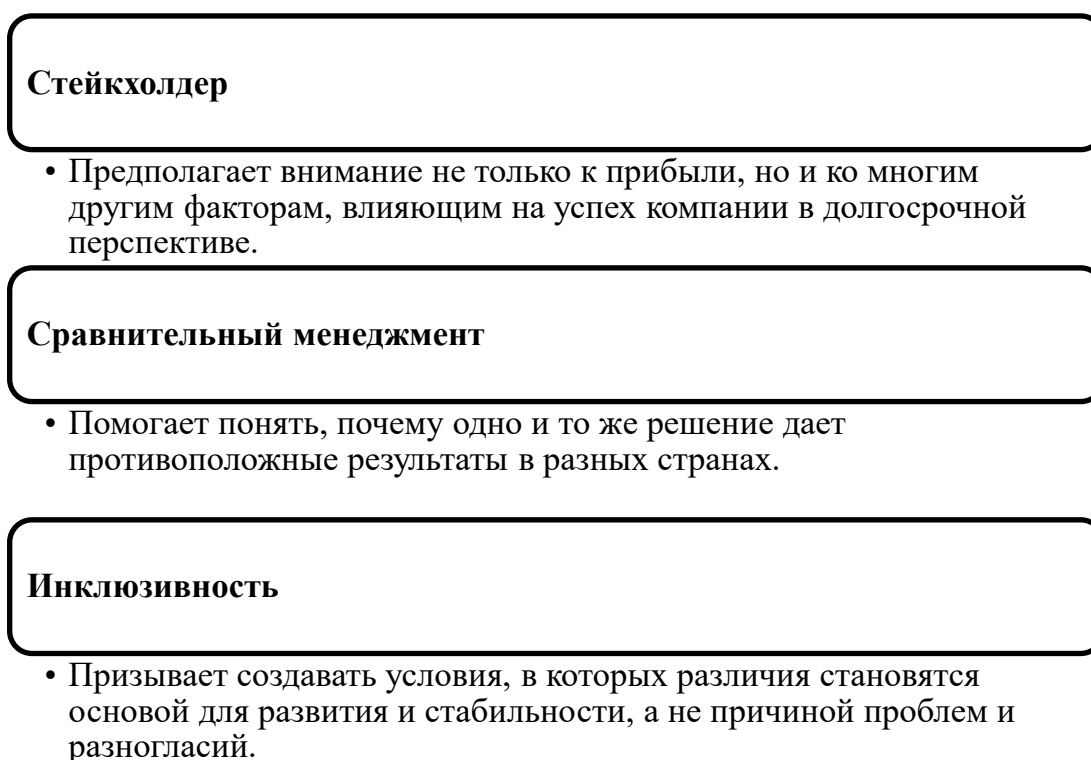


Рисунок 4.1. Взаимосвязь ключевых концепций современного стейкхолдер-менеджмента

По отдельности ни одна из выше приведенных идей не обеспечивает исчерпывающего решения поставленной задачи. Их действительная значимость проявляется исключительно при взаимодействии друг с другом. Изучение отдельных элементов без ориентации на принцип инклюзивности становится незначимым научным исследованием. Усилия по достижению инклюзивного подхода без применения сравнительного менеджмента неизбежно сталкиваются с ограничениями, обусловленными культурными особенностями. Объединение двух подходов в единую систему сотрудничества позволяет двигаться от простой реакции на чужие ожидания к осознанному и активному формированию общих целей и ценностей совместно с участниками процесса. Следовательно, теоретическое совмещение указанных направлений выступает необходимым условием формирования действенных коммуникативных стратегий современного мира.

Стейкхолдер-менеджмент представляет собой комплекс мер и техник, предназначенных для выявления, изучения, привлечения и согласования интересов всех субъектов, прямо или косвенно взаимодействующих с организацией. Данная концепция базируется на осознании того факта, что успешность предприятия определяется не только внутренними факторами, но и согласованным сотрудничеством с различными группами стейкхолдеров.

Рассмотрим эволюцию стейкхолдер-менеджмента, она прошла несколько ключевых этапов. Развитие данной управленческой модели показывает постепенное совершенствование экономических и общественных связей.

Первые признаки зарождения принципов стейкхолдер-менеджмента наблюдаются ещё в древних временах, когда реализация успешных проектов зависела от способности организаторов учитывать интересы многих вовлечённых сторон, начиная от производителей ресурсов и заканчивая местными жителями и властями. Тем не менее, формирование самой теории началось значительно позже, в XX столетии.

Ранние идеи о важности человеческих факторов в управлении предприятиями впервые появились благодаря работам Фредерика Тейлора, подчёркивавшего необходимость учёта мнения работников. В 1930-е годы начались дискуссии о роли корпораций в обществе, ставившие под сомнение утверждение, что единственной обязанностью компаний является максимизация прибыли для владельцев акций.

Однако ключевая революция в развитии концепции произошла в 1980-х годах, когда вышла книга Эдварда Фримена «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход». Фримен не просто уточнил понятие заинтересованных сторон, но представил совершенно новый взгляд на природу капитализма. Согласно его взглядам, предприятие должно восприниматься как центр сложной сети взаимозависимых интересов, и создание стоимости осуществляется именно в процессе их взаимодействия. Удовлетворяя нужды потребителей, компания должна заботиться о мотивации персонала, доверии общественности и соблюдении требований регулирующих органов [1].

Следующее десятилетие стало временем активного внедрения и стандартизации концепции стейкхолдер-менеджмента. Международные и национальные нормативные документы официально закрепили её положения, переведя теоретические рекомендации в практические механизмы идентификации, диалога и отчётности перед интересующимися сторонами.

В XXI веке стейкхолдер-менеджмент вышел на качественно иной этап развития, заняв центральное место в корпоративных стратегиях. Теория создания общих ценностей, разработанная Майклом Портером и Марком Креймером, подчеркнула прямую связь социального прогресса с конкурентоспособностью предприятий [1].

Сегодняшняя практика рассматривает взаимодействие с заинтересованными сторонами не просто как набор маркетинговых приёмов или инструмент PR-службы, а как постоянный стратегический процесс, затрагивающий все сферы деятельности компании. Это подразумевает активное привлечение стейкхолдеров к решению вопросов, управление репутационными рисками и эффективное использование сетей взаимоотношений как важного стратегического ресурса.

Стейкхолдер-менеджмент, прошедший путь от простейших способов учёта мнений партнёров до современной комплексной системы стратегических отношений. Теперь стал обязательным элементом стратегического управления. Традиционный стратегический анализ концентрировался преимущественно на конкуренции и внутренних возможностях компании, однако новая научная позиция предполагает рассмотрение организации как центрального звена динамично меняющейся сети взаимосвязей, где достижение стратегических целей, обес-

печение устойчивости и поддержание законности непосредственно зависят от грамотного управления такими взаимоотношениями. В результате разработка эффективных стратегий ныне невозможна без тщательного исследования и интеграции интересов всех заинтересованных сторон, что превращает данную сферу из второстепенной технической задачи в важнейшую составляющую стратегического руководства, формирующего будущее направление развития компании.

Сравнительный менеджмент представляет собой определенную область исследований, которые изучают различия и сходства организационного поведения, управленческих моделей и деловых практик в различных странах и культурах. Данная дисциплина выступает в важной роли, поскольку обеспечивает эффективное взаимодействие между представителями разных стран и культур, позволяет выявить особенности национального менталитета, специфику деловых традиций и правила принятия решений, которые характерны для конкретных регионов [2].

На рисунке 4.2 можно увидеть на какие именно исследования направлен сравнительного менеджмент.

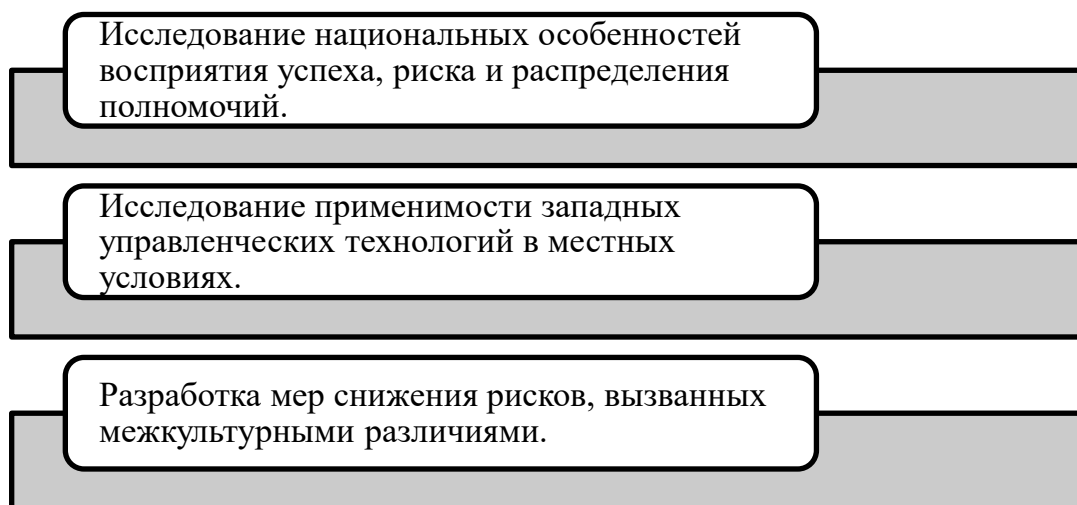


Рисунок 4.2. Основные аспекты сравнительного менеджмента

Исследования в области сравнительного менеджмента помогают выявлять уникальные черты национальной психологии, способы разрешения конфликтных ситуаций и особенности восприятия информации представителями разных культур. Благодаря этому руководители и специалисты получают возможность адаптировать свою деятель-

ность к международным стандартам, снижая вероятность возникновения негативных последствий в ходе осуществления совместных проектов.

Знания, полученные в рамках сравнительного менеджмента, имеют огромное прикладное значение. Они используются в бизнесе, образовании, дипломатии и иных сферах человеческой активности, характеризующихся тесным взаимодействием представителей разных цивилизаций.

Особенную актуальность приобретает данная тематика в условиях углубляющейся глобализации, роста численности мигрантов и увеличения объема мировых потоков товаров, услуг и капиталов. Компании, способные успешно интегрировать зарубежные филиалы и управлять мультинациональными командами, обладают значительным преимуществом перед конкурентами.

В условиях глобальных изменений социальной и деловой среды возникает новая управленческая концепция, согласно которой способность организации интегрировать принципы равенства и участия становится решающим фактором её стратегической конкурентоспособности. Инклюзивность стала центральной составляющей этой парадигмы, превратившись из второстепенного элемента социальной политики в основной фактор устойчивого развития.

Инклюзивность значит гораздо больше чем простое присутствие сотрудника рядом или его формальное участие в делах компании. Разнообразие – это реальные отличия людей по полу, возрасту, национальности, здоровью, опыту и другим характеристикам. Инклюзивность же касается качества среды и организации рабочих процессов. Это усилия направленные на создание ситуации, в которой все сотрудники чувствуют себя важными пользуются одинаковыми возможностями и свободно проявляют свои лучшие качества без преград в виде стереотипов или несправедливости [3].

В организациях инклюзивность меняет подход к руководству сотрудниками и взаимодействию с разными группами заинтересованных лиц. В наше время недостаточно просто приспособить рабочие места, необходимо создавать такую атмосферу, где приветствуются разные точки зрения, личные истории и жизненный опыт каждого работника.

Такой подход оказывает положительное влияние на деловые результаты компаний. Его преимущества можно увидеть на рисунке 4.3[4].

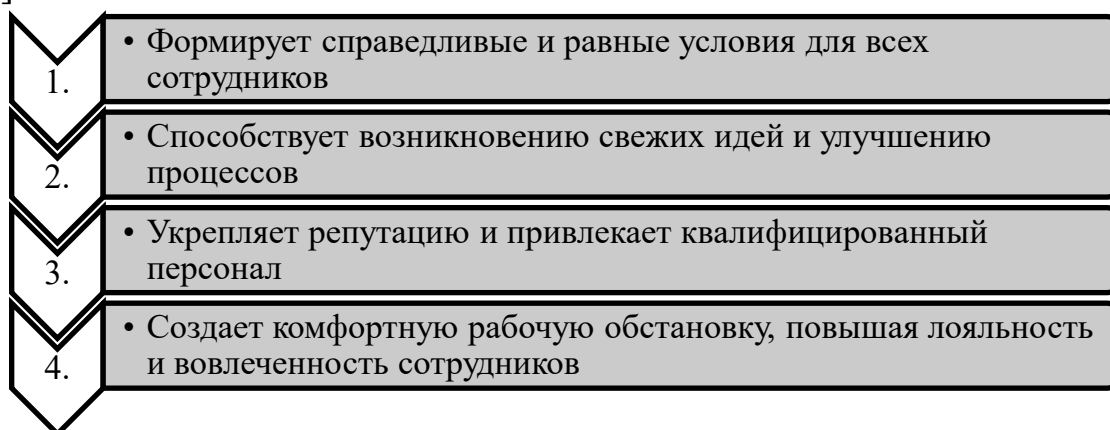


Рисунок 4.3. Положительное влияние инклюзивности на деловые результаты компаний

Если рассматривать инклюзивность в контексте управления стейкхолдерами, то она перестает выступать исключительно внутренним кадровым механизмом. Тем самым, превращается в основополагающий принцип построения открытых и честных коммуникаций, подразумевающий обязательное внимание и учет интересов абсолютно всех участников процесса. Важно отметить, что этот подход работает независимо от культурного происхождения, социального положения или любых других индивидуальных особенностей каждой из заинтересованных сторон. Такой подход создаёт надежную основу для настоящего открытого диалога и совместного творчества, направленного на создание максимальной ценности для всех участников.

4.2. Влияние культурных, социальных и гендерных аспектов на коммуникацию со стейкхолдерами

Теоретическое обоснование необходимости интеграции инклюзивности и сравнительного менеджмента находят свое практическое применение в плоскости коммуникации. Если не учитывать различия в восприятии и поведении разных групп сотрудников и партнеров, даже лучшие стратегии могут оказаться неэффективными. Наше понимание ситуации формируется под влиянием трех важных факторов, таких как культура, социальный статус и нормы, гендерные аспекты.

Для успешной работы в международной среде недостаточно просто передать сообщение или выбрать удобный способ связи. Важно понимать, как культурные особенности влияют на ведение переговоров, как социальное положение определяет потребности людей, и как традиционные представления о роли мужчин и женщин мешают полноценному сотрудничеству. Неправильное отношение к этим вопросам грозит серьезными проблемами.

Эффективность деловых коммуникаций в глобальной среде преимущественно обусловлена умением выявлять и учитывать культурные коды, формирующие фундаментальные ожидания и поведенческие паттерны среди стейкхолдеров. Научная дисциплина сравнительного менеджмента позволяет структурированно анализировать подобные процессы, преобразуя интуитивные знания о культурных особенностях в объективные и предсказуемые рекомендации по оптимизации коммуникационного процесса. Взаимодействие с участниками рынка неизменно сопряжено с проявлением глубоких культурных характеристик, оказывающих непосредственное влияние на восприятие информации, уровень доверия и итоговый результат взаимодействия [5].

Культура представляет собой сложное и многообразное образование, которое оказывает значительное влияние на человеческое поведение, систему ценностей, предпочтения и способы коммуникации. Ее можно охарактеризовать как совокупность усвоенных и передаваемых обществом или группой индивидов общепринятых смысловых установок, верований, нормативных предписаний и символических элементов. Именно культура определяет характер мировосприятия индивидов, механизмы их взаимодействия с окружающей средой и реакции на внешние раздражители, включая рекламные обращения и продукцию компаний [6].

Методология сравнительного менеджмента помогает последовательно изучать влияние культурных различий на международное сотрудничество. Она преобразует разнообразные культурные практики в четкую схему, позволяющую сознательно подбирать наиболее эффективные способы общения. Этот подход особенно важен тогда, когда компания вынуждена сотрудничать с партнёрами, имеющими совершенно противоположные ценности и представления о мире.

Самым важным аспектом является способ общения, зависящий от степени важности контекста. В одних культурах важно говорить прямо

и ясно, потому что именно слова передают основную мысль. Там высоко ценится честность и открытое обсуждение проблемы. В других же культурах важна общая ситуация. Здесь прямой отказ или возражение могут показаться грубостью, поэтому лучше проявлять мысли аккуратно и осторожно, учитывая нюансы и особенности ситуации.

За манерой общения скрываются глубокие культурные убеждения, влияющие на процессы принятия решений и ведение переговоров. Один подход основан на приоритете личной самостоятельности и персональной ответственности, что ведет к активному, целеустремленному процессу переговоров, где решения принимаются отдельными исполнителями. Другой подход подчеркивает важность сплоченности группы, превращая переговоры в длительный процесс достижения общего согласия и укрепления доверия между участниками. Именно такое различие определяет ключевые отличия в подходе к планированию, соблюдению дедлайнов и распределению приоритетов.

Также стоит упомянуть про культурный код. Он сильно влияет на восприятие власти и иерархии в обществе. Там, где власть воспринимается как нечто само собой разумеющееся и привычное, общение подчиняется четким правилам. В противоположных культурах, где законность власти ставится под сомнение, отношения строятся на принципах равенства.

Получается, что изучение культурных особенностей перестает быть простой теорией и превращается в ключевой элемент разработки коммуникационных стратегий. Оно помогает отказаться от общих шаблонов, которые часто оказываются бесполезными, и переходить к методам, учитывающим конкретные условия каждой культуры. Когда компания учитывает культурные особенности своей аудитории, она не просто передает информацию, а погружается в её мировоззрение, заранее предугадывая реакцию, выбирая подходящие формы общения и создавая эффективную обратную связь. Именно такая практика приносит реальную пользу, позволяя организации не игнорировать различия, а использовать их для построения прочных, значимых и выгодных взаимоотношений.

На рисунке 4.4 можно ознакомиться с ключевыми принципами взаимодействия со стейкхолдерами в контексте культурного аспекта.

Анализ стиля коммуникации

Определение базовой социальной ориентации

Учет специфики восприятия времени

Оценка отношения и иерархии и власти

Рисунок 4.4. Принципы взаимодействия со стейкхолдерами в контексте культурного аспекта

Эффективная коммуникация со стейкхолдерами не сводится только к пониманию различных культур. Оно должно учитывать реальные социальные условия, которые определяют восприятие любых сообщений людьми. Эти условия складываются из материального положения, исторических традиций и уровня развития технологий. Игнорирование этих факторов создаёт ситуацию, когда даже грамотно составленные послания становятся бессмысленными, поскольку не находят отклика среди адресатов, чьи ценности и привычки отличаются. В итоге стремление к открытости остаётся лишь словами, а вместо настоящего диалога получается односторонняя речь, обращённая в пустоту.

На рисунке 4.5 представлены основные направления изучения социальной среды.

Социально-экономическое направление

Традиции и ценности

Средства коммуникации

Понимание институтов

Демография

Рисунок 4.5. Ключевые направления анализа социальной среды

Основу смысла действительности задаёт именно экономическое положение общества. Важнейшие потребности и приоритеты меняются в зависимости от места группы в экономике. Если коммуникации

не учитывать этот фактор, то такое обращение может показаться людям не просто ненужным, а агрессивным навязыванием чужой точки зрения. Социальная обстановка служит главным критерием, влияющим не только на содержание разговора, но и на саму манеру изложения мыслей. Она устанавливает, какие доводы воспринимаются серьёзно, а какие кажутся несущественными, ограничивая возможности эффективного контакта [7].

Одновременно с экономическим положением важную роль играют традиционные нормы и ценности, поддерживаемые нередко религиозными убеждениями. Они создают негласные правила поведения, распределения обязанностей и способов принятия решений. Особенность этих норм в том, что они редко выражены открыто, поэтому легко нарушить их ненамеренно. Компании, пренебрегающие этими нормами, рискуют вызвать скрытое недовольство или прямой отказ даже от лучших предложений, потому что их реализация нарушает принятые обычаи. Поэтому соблюдение этих неписаных правил – не простая вежливость, а обязательное требование для успешного сотрудничества и открытого диалога.

Сегодня современные технологии также создали проблему неравенства в доступе к общению. Одни активно пользуются цифровыми средствами, другие исключены из цифрового пространства и не имеют голоса. Односторонний упор на цифры усиливает социальное расслоение, нарушив принципы инклюзивности. Для устранения этого разрыва важно развивать оба типа коммуникаций – цифровая и традиционная, обеспечивая справедливость и доступ каждому.

Интеграция социальных аспектов в стратегии общения требует внимательного учёта местной обстановки, структуры общества и разнообразия методов вовлечения. Только так можно превратить абстрактную идею инклюзивности в успешную практику живого диалога [8].

Подытоживая выше сказанное, можно отобразить ключевые принципы взаимодействия со стейкхолдерами в социальном контексте (рис.4.6)

1. Переход от монолога к диалогу
2. Общение на одном языке понимания
3. Уважение местных принятых традиций
4. Инклюзивность каналов связи
5. Адаптация форматов взаимодействия

Рисунок 4.6. Принципы взаимодействия со стейкхолдерами в социальном контексте

Такой комплексный подход позволяет сделать концепцию вовлеченности реальной и значимой частью общества, придавая сообщению нужный смысл и важность для конкретных людей.

Общение в международном бизнесе дополнительно осложняется влиянием гендерных отношений. В отличие от культурных различий, которые достаточно стабильны и поддаются изучению, гендерные факторы постоянно меняются и зависят от множества негласных правил и глубоких стереотипов. Они существенно меняют восприятие деловых переговоров. Невнимание к этому вопросу ухудшает качество общения и поддерживает несправедливое неравенство, мешая создать настоящие инклюзивные и долгосрочные партнерские отношения.

Гендерные нормы различаются в зависимости от культурной и социальной среды, определяя роли, ожидания и приемлемые модели поведения для представителей разного пола. При взаимодействии с представителями разных групп эти нормы образуют своеобразные правила. Они, как правило, определяют кто имеет право участвовать в переговорах, каким образом лучше строить общение, какими каналами предпочтительно пользоваться [9].

Компании, упустившие из виду эти негласные правила, рискуют допустить серьезные стратегические ошибки. Это может проявиться от непреднамеренного оскорбления важных персон, до полного блокирования доступа к определенным группам стейкхолдеров.

Необходимо создавать атмосферу, где голос каждого имеет значение равноценно, независимо от принадлежности к какому-либо полу. Чтобы достичь данного баланса, требуются конкретные действия:

1. Создать защищённую среду, свободную от критики и дискриминационных подходов при обмене идеями;

2. Применять разнообразные подходы к сбору мнений, учитывая различия в культурных традициях и предпочтениях участников;

3. Говорить простым и доступным языком, который отражает уважение ко всем сторонам и устраняет проявления любых видов предвзятости.

Следовательно, инклюзивность подразумевает не только численное представительство, но и обеспечение реальной возможности для каждого полноценно участвовать в процессе [10].

Преодоление гендерного ограничения представляет собой не просто правильный выбор с точки зрения морали, а приобретение важного преимущества перед конкурентами. Организации, эффективно работающие с представителями обоих полов, открывают новые перспективы, лучше чувствуют рынок и нужды местных сообществ, укрепляя доверие и создавая позитивный имидж надежного партнера.

Такой подход позволяет превратить возможные конфликты и недопонимания в возможности для разработки стабильных, креативных и выгодных решений, обеспечивая компаниям прочные основы для долгого и успешного взаимодействия.

4.3. Реализация и проблематика инклюзивной модели в управлении стейкхолдерами

Создание научной базы и изучение основополагающих механизмов влияния позволяют сформировать концептуальную модель инклюзивного взаимодействия. Тем не менее, важнейшим этапом для организаций выступает трансформация теоретических положений в практические инструменты, способные интегрировать принципы инклюзивности и компаративного менеджмента в рутинные процессы функционирования предприятия.

Применение инклюзивных методов в управлении заинтересованными сторонами представляет собой не одноразовую акция, а постоянный эволюционный процесс развития организации. Здесь нельзя ограничиваться отдельными мероприятиями необходимо выстроить целостную систему управления, где каждый последующий этап дополняет предыдущий и оказывает обратное влияние на весь процесс [11].

Главная идея заключается в том, чтобы активно формировать новую реальность совместного взаимодействия, основанную на многообразии взглядов и опыта.

На рисунке 4.7 отображены этапы, благодаря которым принципы инклюзивности становятся частью повседневной операционной деятельности компании.

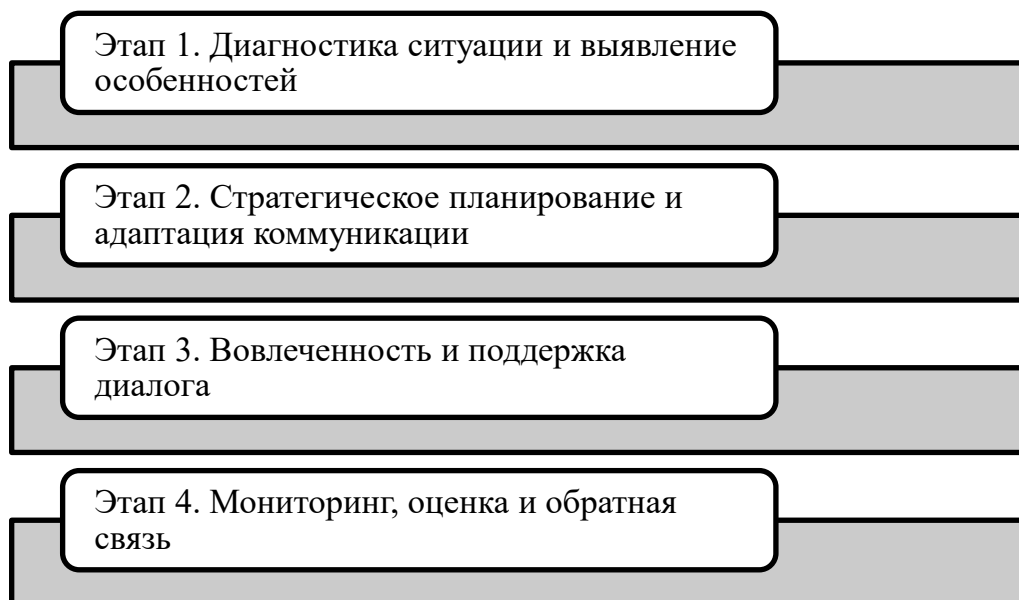


Рисунок 4.7. Этапы внедрения инклюзивной модели в управлении стейкхолдерами

Первый шаг подразумевает глубокий анализ заинтересованных сторон. Вместо обычных схем составляется детализированная картина их восприятия, ценностей и мотиваций. Изучаются культура, социальное устройство и гендерные роли, а также выявляются неформальные лидеры и скрытые каналы коммуникации. В результате формируется живая модель, наглядно демонстрирующая, кто именно и каким образом влияет на организацию.

Диагностика создаёт основу для построения гибких путей коммуникации взамен единых шаблонов. Для каждой целевой аудитории разрабатывают уникальную стратегию, включающую понимание их приоритетов и способов подачи информации.

Особенно важно обеспечить активные каналы обратной связи, позволяющие учитывать культурные запреты на открытое недовольство и гендерные особенности выступлений в общественных пространствах.

Третий этап показывает, насколько сложно воплотить запланированное в реальную жизнь. Успех зависит от способности организовать эффективное обсуждение, превратив разношерстную группу участников в единый механизм плодотворного диалога. Руководителю приходится играть особую роль, он не просто презентует идеи или ведет переговоры, а создает удобное пространство для разговора.

Его главные задачи заключаются в том, что приглушить громкие выражения, позволив высказываться всем участникам, создать атмосферу безопасности для смелого выражения нестандартных мнений, правильно интерпретировать молчаливые реакции и двусмысленности. Для расширения масштаба таких обсуждений применяются современные демократические методики, такие как коллективное принятие решений, случайный отбор участников. Эти технологии помогают упорядочить активное участие большого числа людей, повышая значимость и обоснованность итоговых выводов.

Заключительный этап превращает однократное подведение итогов в регулярный процесс повышения квалификации организации. Наряду с количественными показателями охватываемой аудитории и частоты взаимодействий вводятся качественные критерии, отражающие качество и инклюзивность общения. Оцениваются такие важные показатели, как восприятие справедливости, уровень доверия к компании среди разных групп, разнообразие озвучиваемых мнений.

Важным фактором является анализ всех мнений, особенно тех, чья точка зрения осталась менее заметной. Такие полученные данные служат для улучшения точности последующих шагов и совершенствуют всю систему в целом.

Реализация инклюзивной модели управления заинтересованными сторонами порождает не рядовые трудности, а глубокие внутренние противоречия. Такие дилеммы не решаются простой инструкцией, прописанной в правилах. От руководителей требуется умение ориентироваться в сложных ситуациях, способность принимать обоснованные решения и готовность действовать в условиях неопределённости [12].

Успех достигается не попытками избежать конфликтов, а искусством сознательно управлять возникающими трудностями.

Основные факторы, которые препятствуют достижению инклюзивности представлены на рисунке 4.8 [13].

Социально-культурные

- укоренившиеся традиции, стереотипы, предрассудки

Организационные

- недостаток компетенций

Информационные

- неполная информированность, низкая доступность информации, дефицит открытых каналов коммуникации

Психологические

- страх перемен, недоверие к новым методам, сопротивление инновациям

Экономические

- высокие затраты на внедрение инклюзивных практик, риск снижения производительности на начальном этапе преобразований.

Рисунок 4.8. Факторы, препятствующие достижению инклюзивности

Первую проблему вызывает столкновение универсальных корпоративных ценностей с местными культурными нормами. Компания обязана придерживаться высоких стандартов, однако ее деятельность проходит в уникальных национальных реалиях.

Необходимо грамотно разделять базовые и второстепенные ценности. Основные этические принципы фиксируются жестко, остальные подвергаются адаптации. Продвигать их надо осторожно, находя общие формулы, поддерживающие суть норм [13].

Вторая сложность связана с тем, что экономические выгоды инклюзивности трудно выразить в конкретных цифрах. Инвестиции в инклюзивные программы заметны сразу, а отдача от них проявляется медленно и косвенно. Поэтому вкладывать в инклюзивность кажется неоправданным.

Решить проблему можно, рассматривая инклюзивность как страховку от будущих проблем. Каждое вложение в диалог оберегает компанию от возможных значительных убытков.

Руководству предстоит доказать экономическую целесообразность таких вложений, создав удобные показатели качества отношений с обществом.

Третье ключевое препятствие рождается непосредственно внутри самой компании. Несмотря на полную поддержку топ-менеджмента, инклюзивная модель может столкнуться с тайным противодействием со стороны среднего звена и консервативной корпоративной культурой.

Часто руководители нижнего уровня оценивают собственную эффективность исключительно по выполнению планов в установленные сроки и бюджет. Длительные, эмоционально насыщенные консультации с заинтересованными лицами кажутся им бессмысленной тратой времени и угрозой своему профессиональному авторитету. Им привычно видеть четкую структуру и контроль, а не хаотичные и непредсказуемые диалоги.

Преодолеть внутреннее сопротивление возможно только комплексными мерами. Принципы инклюзивности должны стать частью не только декларации ценностей, но и встроенными в систему мотивации и вознаграждений. Качество взаимодействия с основными партнерами должно стать одним из важнейших критериев оценки эффективности сотрудников и оказывать прямое влияние на карьеру.

Делая вывод, можно сказать, что процесс реализации инклюзивной модели не представляется прямым и линейным движением к заранее обозначенной цели, а характеризуется как сложный, многоуровневый маршрут, который содержит ситуационный выбор и необходимостью постоянных коррекций. Критерий успеха заключается не столько в отсутствии сбоев и промахов, сколько в способности организации проводить объективную самооценку, извлекать уроки из опыта и неуклонно поддерживать приверженность избранной стратегии, несмотря на постоянное воздействие внутренних и внешних факторов.

Именно такая способность к самоанализу и устойчивости приобретает ключевое значение в современной деловой среде, характеризующейся повышенной степенью разнообразности.

Вопросы для самопроверки

Какие три ключевые концепции лежат в основе современного стейкхолдер-менеджмента?

Какое определение инклюзивности дается в главе? Чем она отличается от разнообразия?

Какие положительные влияния инклюзивность оказывает на деловые результаты компаний?

Как культура влияет на манеру общения (высококонтекстные vs низкоконтекстные культуры)?

Какие ключевые направления анализа социальной среды выделяются?

Какие принципы взаимодействия со стейкхолдерами в социальном контексте рассматриваются?

Какие конкретные действия требуются для достижения гендерного баланса в коммуникациях?

Перечислите этапы внедрения инклюзивной модели в управлении стейкхолдерами.

Назовите основные факторы, препятствующие достижению инклюзивности.

В чем состоит главный вызов при столкновении универсальных корпоративных ценностей с местными культурными нормами?

Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

5.1. Теоретические основы управления конфликтами интересов стейкхолдеров

Развитие бизнес-сектора в современных экономических условиях зависит от правильной стратегии корпоративного управления предприятия и политикой формирования эффективного взаимодействия между большим количеством заинтересованных лиц. Субъектами, которые непосредственно рассматриваются как стороны, заинтересованные в проекте и способные повлиять на его результаты или сами находящиеся под влияние, принято считать стейкхолдеров [14]. В научной литературе к числу заинтересованных сторон можно отнести группы, представленные в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Классификация стейкхолдеров

Группа	Признак
Внутренние субъекты	Существенная вовлеченность в операционную деятельность проекта и процесс управления в качестве исполнителей: проектная команда, субподрядчики, спонсоры.
Внешние субъекты	Отсутствие прямого участия в ежедневных процессах, при этом в силу финансовых полномочий оказывают непосредственное влияние на принятие решений.
Косвенно заинтересованные субъекты	Не обладают формальными правами управления, но результаты работы компании напрямую оказывают влияние на их положение. Их интересы формируются под воздействием итогов функционирования бизнеса.

Основной причиной возникновения конфликта интересов между стейкхолдерами является достижение каждой отдельно взятой группой собственных целей, при которых зачастую может не учитываться мотивация других заинтересованных сторон. Под конфликтом принято понимать сопротивление противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных отношениях индивидов или групп людей, что связано с негативными экономическими последствиями [15].

Процесс конфликта разделяется на несколько основных стадий:

1. Предконфликтная ситуация, при которой происходит первичная ситуация несовпадения интересов заинтересованных сторон;
2. Инцидент, который характеризуется непосредственных столкновением интересов сторон;
3. Эскалация, где происходит множество действий и противодействий между стейкхолдерами;
4. Кульминация в виде верхней точки эскалации конфликта;
5. Завершение конфликта, при котором происходит спам напряжения между сторонами.
6. Постконфликтная ситуация.

Результатом конфликтной ситуации после прохождения всех этапов возникают определенные последствия, которые могут нести как позитивный, так и негативных характер, что оказывает долгосрочное влияние на развитие проекта или организации и взаимоотношения между стейкхолдерами (рисунок 5.1).

Положительный результат конфликта	Негативный результат конфликта
<ul style="list-style-type: none">• Ускорение процесса самосознания• Объединение единомышленников• Рациональная расстановка приоритетов• Конструктивный выход эмоций• Внимание на слабых сторонах вопросах, критика, понимание и предложения• Ускорение процесса нетворкинга• Разработка системы предупреждения, разрешения и управления конфликтами	<ul style="list-style-type: none">• Угроза заявленным интересам сторон• Замедление процесса осуществления перемен• Потеря уровня поддержки• Подрыв доверия между стейкхолдерами• Разобщенность сторон• Тенденция к углублению и расширению

Рисунок 5.1 – Позитивные и негативные результаты конфликта интересов [2]

В рамках управления стейкхолдерами ключевой задачей является понимание источников возникновения противоречий, поскольку кон-

фликты интересов в проектных командах или иных объединениях заинтересованных сторон зачастую принято считать закономерным следствием высокого уровня социально-психологической напряженности внутри группы. Общий нестабильный уровень напряженности выступает в качестве основного фактора, при котором частные расхождения переходят в стадию открытого конфликта.

К числу наиболее значимых элементов, которые формируют конфликтную среду и непосредственно ведут к столкновению интересов, относят перечень системных проблем:

1. Фундаментальное расхождение в целях и ожиданиях между различными группами стейкхолдеров, вовлеченными в проект;

2. Разная степень вовлеченности в проект, в результате чего уровень возникают противоречия по уровню удовлетворенности процессом и промежуточным результатом;

3. Неопределенность и непрозрачность в распределении ответственности, при котором отсутствует четкое понимание, какое лицо наделено окончательными полномочиями в процессе принятия ключевых решений.

Обособленным дестабилизирующим элементом, оказывающим негативное влияние на ранее перечисленные проблемы, является наличие персональных, межличностных конфликтов между конкретными представителями стейкхолдеров. Такие конфликты основаны на личном антипатии, конкуренции и несовместимости в стили коммуникации, что затрудняет взаимодействие заинтересованных групп даже при совпадении стратегических целей. В связи с этим модель управления конфликтов интересов должна включать в себя комплекс мероприятий, которые охватывают как объективные организационно-целевые расхождения, так и субъективную социально-психологическую оценку внутри группы стейкхолдеров.

В основе современного подхода к управлению конфликтов между стейкхолдерами лежит концепция, основанная на балансировании интересов. Согласно стейкхолдерскому подходу Эдварда Фримена, долгосрочный успех и устойчивость организации находятся в прямой зависимости от ее способности учитывать интересы разных групп, которые оказывают влияние на проект или организацию [16].

В практической деятельности балансирование интересов реализуется посредством выбора конкретным методом разрешения конфликтов, представленных в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Методы управления конфликтов

Метод	Потенциал	Сущность
Сотрудничество	Высокий	Совместный поиск решения, которое будет полностью удовлетворять интересы всех сторон
Компромисс	Средний	Достижение соглашения посредством взаимных уступок сторон
Сглаживание	Низкий	Акцент на общих целях и нейтрализация противоречий для снижения уровня напряженности
Принуждение	Минимальный	Навязывание одного вариант решения от стороны с наибольшим влиянием
Уклонение	Деструктивный	Игнорирование конфликта и отсрочка его решения

Наиболее оптимальной целью процесса балансирования интересов является достижение консенсуса, при котором принимаемое решение становится приемлемым для всех заинтересованных сторон, что достигается с помощью сотрудничества. Отличие метод компромисса от консенсуса заключается в ориентации на синергетический эффект, в результате которого стороны стремятся к формированию нового решения, а не к применению взаимных уступок. Для достижения такого результата становится необходимым соблюдать принципы абсолютной прозрачности информации, установки конструктивного диалога и концентрации на общих стратегически важных приоритетах.

5.2. Ключевые методы разрешения конфликтов между стейкхолдерами

Возникновение конфликта интересов между стейкхолдерами происходит посредством активных действий одной из сторон, которая стремится сделать главными целями проекта или компании собственные цели. При этом формирование корпоративной культуры и определение уровня эффективности работы команды происходит в процессе возникновения противоречий между группами или отдельными личностями. Конфликтные ситуации находят проявление во всех процессах

бизнеса, что позволяет разработать необходимую систему регулирования конфликтов и адаптировать ее под новые условия.

Управление конфликтами представляет собой упорядоченную систему, которая сочетает в себе принципы, методы и мероприятия в определенной последовательности [17]. Такой системный подход позволяет проводить многомерный анализ ситуации, что обеспечивает целостное видение процесса. Эффективная система управления конфликтами требует понимания источников их возникновения, а также правильного выбора инструментов, которые позволят сократить негативное воздействие на проектную деятельность и найти способы развития команды. В зависимости от таких факторов, как причина возникновения, интенсивность и уровень вовлеченности сторон зависит выбор применения стратегии и методов урегулирования.

Одним из методов управления конфликтами интересов стейкхолдеров являются переговоры, которые представляют собой комплекс мероприятий, направленных на поиск взаимоприемлемого решения с помощью применения прямого диалога. Эффективность переговоров напрямую зависит от уровня подготовки к ним и следования структурированному процессу. Классическая модель переговорного процесса представлена в виде нескольких последовательных этапов, каждый из которых характеризуется специфическими задачами и возможными тактиками поведения сторон.

1. Подготовка и анализ, при котором происходит сбор основной информации, диагностика интересов и позиций сторон, а также определение зоны возможного соглашения.

2. Представление позиций в виде формального изложения первоначальных позиций, требований и аргументов со стороны стейкхолдеров.

3. Поиск решения и дискуссия, где заинтересованных стороны предполагают возможные варианты развития дальнейших событий, формируют устойчивые позиции и применяют тактику торга.

4. Завершение переговорного процесса, при котором определяется итоговый вариант решения ситуации, а также документальное оформление договоренностей и подведение итогов.

Применение метода переговоров происходит в определенных конфликтных ситуациях, отраженных на рисунке 5.2.

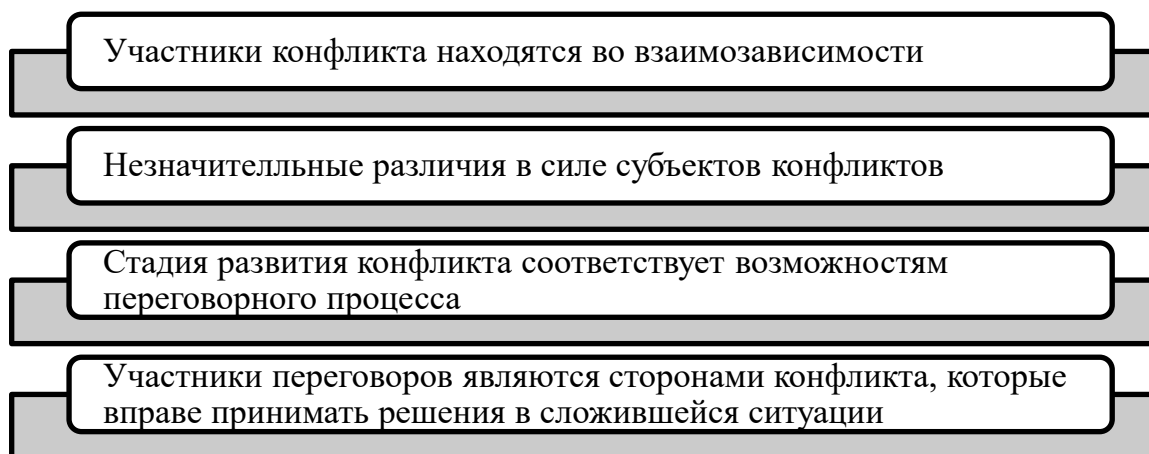


Рисунок 5.2. Случаи применения переговоров при конфликтах [18]

Критическим фактором достижения успеха в переговорном процессе между стейкхолдерами выступает выбор между дистрибутивной и интегративной стратегиями. Дистрибутивная стратегия направлена на позиционный торг и достижение временного компромисса, который может не устранить основные причины конфликта, в то время как интегративная предполагает совместный поиск решения конфликта всеми заинтересованными сторонами, что будет удовлетворять ключевые интересы стейкхолдеров и формировать основу для эффективного сотрудничества. Выбор стратегии происходит в зависимости от ряда факторов, представленных в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Факторы выбора стратегии управления конфликтом

Фактор выбора	Интегративная стратегия	Дистрибутивная стратегия
Успех взаимоотношений	Ориентация на долгосрочное партнерство, что стимулирует поиск интегративных решений	Разовая сделка, провоцирующая применение жесткой тактики торга
Природа конфликта	Споры о процессе, сроках или условиях сотрудничества между заинтересованными сторонами	Конфликт по поводу неделимого ресурса (единственная руководящая должность)
Культурный и институциональный контекст	Открытая организационная культура, поощряющая доверие и прозрачность в комплексе с применением гибких методологий управления	Жесткая иерархия, дополненная формальными процедурами и регламентами, которые ограничивают коммуникацию и обязывают стороны занимать заранее утвержденные позиции

Выбор между интегративной и дистрибутивной ведения переговоров в процессе управления конфликта представляет собой стратегически важное управленческое решение, которое основывается на диагностике ключевых параметров ситуации. Рациональное применение аналитического подхода позволяет не просто реагировать на конфликт, а проактивно формировать переговорный процесс, при этом целенаправленно создавая условия для распределения стоимости при дистрибутивной стратегии или совместного увеличения в интегративной. Такой аналитический подход к выбору стратегии определяет возможность устойчивого и легитимного соглашения, которое позволяет укрепить долгосрочные позиции организации среди стейкхолдеров.

В качестве примера в российской практике можно рассмотреть конфликт между государственной корпорацией «Роснефть» в лице ее дочернего предприятия «Башнефть» и частным финансово-промышленным холдингом АФК «Система». Предметом спора стало утверждение «Роснефти» о целенаправленном обесценивании активов «Башнефти» в период, когда они контролировались «Системой» (2005-2014 гг.), что послужило основанием для предъявления исковых требований на сумму 170 млрд. рублей. Несмотря на начало судебного разбирательства, стороны выбрали путь внесудебного урегулирования, инициировав переговорный процесс, где одним из ключевых факторов стало предложение о проведении независимого аудита.

Роль переговоров оказалась решающей для перехода от открытого юридического противостояния к поиску компромиссного решения. В результате переговоров стороны достигли общего соглашения, зафиксированного в мировом соглашении от 22 декабря 2017 года. Согласно его условиям, АФК «Система» приняла на себя обязательства выплатить «Роснефти» 100 млрд. рублей, что повлекло за собой взаимный отказ от всех дальнейших претензий и позволило завершить конфликт в досудебном порядке.

При возникновении ситуации, при которой применение метода прямых переговоров между стейкхолдерами становится невозможным в связи с высоким уровнем конфронтации и неспособности сторон самостоятельно организовать конструктивный диалог, для управления конфликтом применяется привлечение третьего нейтрального лица. В таком случае ключевым методом альтернативного разрешения споров

становится метод медиации, который вносит в процесс структурированность и способствует преодолению коммуникативных барьеров.

Медиация представляет собой участие в конфликте нейтральной заинтересованной стороны, которая представляет авторитет для всех конфликтующих групп, с целью выработки общего решения, предполагающего выход из конфликтной ситуации на условиях, которые будут устраивать все стороны [19]. В качестве третьей стороны при урегулировании конфликта могут выступать официальные и неофициальные медиаторы (рисунок 5.3).

Официальные медиаторы	Неофициальные медиаторы
<ul style="list-style-type: none">• Отдельные государства• Межгосударственные организации• Государственные правовые институты• Представители правоохранительных органов• Общественные организации• Руководители предприятий• Профессиональные медиаторы - конфликтологи	<ul style="list-style-type: none">• Известные и авторитетные люди (политики, бывшие государственные деятели)• Неформальные лидеры общественных групп• Свидетели конфликтной ситуации

Рисунок 5.3. Виды медиаторов

В рамках управления конфликтами стейкхолдеров медиация направлена на формирование внутри проекта или организации структурированного, конфиденциального и добровольного диалога. Ключевыми институциональными признаками применения медиативного метода принято считать:

1. Добровольность участия всех заинтересованных сторон;
2. Полное равноправие сторон конфликта в процессе;
3. Конфиденциальность всех внутренних обсуждений;
4. Сохранение за сторонами исключительного права на принятие окончательного решения.

При этом медиатор процесса не выносит решение конфликтной ситуации, а модерирует внутреннюю коммуникацию, что помогает стейкхолдерам перейти от стадии конфронтации к совместному поиску решения.

К основным положительным факторам применения медиации относятся конструктивность, скорость, а также нацеленность на долгосрочный результат, что делает метод ценным инструментом урегулирования конфликтов интересов. Медиативный подход формирует условия для анализа внутренних не только декларируемых позиций, но и глубинных интересов, что позволяет найти взаимовыгодные решения для всех заинтересованных сторон.

Эффективность метода медиации находится в прямой зависимости от готовности стейкхолдеров к диалогу и минимальному уровню сотрудничества. Процедура может быть затруднена в случае, при котором одна из сторон конфликта выступает не в качестве единого субъекта, а разнородной группой лиц, что усложняет разработку общей позиции. При этом результативность подхода определяется личностными качествами и уровнем профессионализма медиатора, авторитет и навыки управления групповой динамикой которого должны вызывать доверие у всех участников процесса. В некоторых случаях проявление недоверия к самому институту медиации и недостаток практики применения метода могут стать первоначальным барьером в формировании доверия.

В ходе исследования практики применения медиативного метода был рассмотрен конфликт, возникший между кредитной организацией и корпоративным клиентом (собственником коммерческого предприятия) в связи с несогласованными условиями реструктуризации значительной кредиторской задолженности. Существенной причиной дисбаланса позиций стал формальный подход банка к построению графика погашения, не учитывающий цикличность денежных потоков заемщика в условиях сезонного характера его деятельности. Медиативная процедура, реализованная под руководством сертифицированного медиатора Ольга Загитовой, позволила выявить скрытые параметры конфликта: помимо сезонной волатильности доходов у заемщика имелись дополнительные обязанности по исполнительскому производству, резко ограничивающие его платежеспособность в первом периоде погашения.

Результатом медиативного процесса стало достижение взаимоприемлемого соглашения, предусматривающего корректировку графика платежей с дифференцированным подходом к объему первой транши. Данное решение обеспечило баланс интересов стейкхолдеров:

кредитная организация сохранила возможность возврата средств в полном объеме при минимальных рисках дефолта, а заемщик получил реалистичные условия, соответствующие его фактической платежеспособности. Данный кейс применения медиации демонстрирует высокую эффективность метода как инструмента выявления скрытых факторов конфликта и разработки индивидуализированных решений в корпоративных спорах.

Медиативный процесс представляет собой структурированную последовательность, в состав которой входит несколько основных этапов, которые необходимы для преобразования деструктивного противостояния сторон в конструктивный диалог.

1. Подготовка и вводный этап, на которой медиатор проводит отдельные встречи с каждой из сторон для конфиденциального обсуждения сущности конфликта, интересов и ожидаемого результата. Целью данного этапа становится диагностика ситуации, оценка готовности сторон к диалогу, а также установление рабочих правил процесса.

2. Презентация сторон и сбор общей информации. На первой совместной встрече групп стейкхолдеров и медиатора каждая сторона презентует собственную позицию и видение проблемы, при этом задачей медиатора становится обеспечение сторонам возможности быть услышанным, управление эмоциями и с помощью перефразирования и уточняющих вопросов начать выявлять не только декларируемые позиции, но и фундаментальные интересы и потребности.

3. Анализ интересов и выявление скрытых потребностей, при которых медиатор помогает сторонам углубиться в исследование внутренних скрытых интересов. С помощью применения специальных техник стороны совместно с медиатором формируют возможные варианты урегулирования конфликта. Целью становится максимальное расширение потенциальных решений конфликта, при которых пересекаются основные интересы стейкхолдеров.

4. Переговоры и выработка соглашения на основе выявленных общих интересов и сформированных вариантов развития события, что позволяет перейти стейкхолдерам к непосредственному диалогу о конкретных условиях соглашения. При этом медиатор помогает оценить реалистичность предложений, а также проработать детали совместно с заинтересованными сторонами, что обеспечивает высокий уровень взаимной ответственности за развитие проекта.

5. При завершении медиативного подхода проводится формализация достигнутых договоренностей с целью избежать двойного толкования. Результатом становится медиативное соглашение, в котором необходимо зафиксировать взаимные обязательства сторон. Добровольно принятое и сбалансированное решение обладает высокой легитимностью со стороны стейкхолдеров, что сокращает риск срыва соглашения и способствует долгосрочной устойчивости баланса интересов.

Структурированность медиации в управлении стейкхолдерами заключается в способности трансформировать неспособность групп к диалогу в управляемые взаимоотношения. Этапы медиативного подхода способствуют снижению эмоционального напряжения последовательного раскрытия информации, что критично в ситуациях с высоким уровнем недоверия. Понимание и практическое применение такой структуры со стороны управляющего сектора становится необходимым условием, во-первых, при обосновании применения решения о привлечении профессионального медиатора, во-вторых, для самостоятельной организации конструктивного диалога между стейкхолдерами. Такое применение подхода позволяет повысить возможность сотрудничества, что является основой для прочного консенсуса и устойчивого баланса интересов.

5.3. Интеграция методов и стратегии балансировки интересов

В рамках стейкхолдерского подхода балансировка интересов представляет собой непрерывный и динамический процесс согласования противоречивых требований и ожиданий заинтересованных сторон, которые оказывают влияние на организацию и находятся под ее влиянием. Такой процесс направлен на поиск состояния равновесия, при котором удовлетворение ключевых интересов одной группы стейкхолдеров не приводит к устранению интересов другой, что обеспечивает долгосрочную устойчивость и социальную легитимность компании. При этом применение балансировки интересов предполагает формирование системного диалога, переговоров и взаимной адаптации внутри проекта.

Балансировка интересов с целью достижения консенсуса реализуется за счет нескольких основных принципов и моделей [20].

1. Принцип взаимозависимости, на основании которого ни одна группа стейкхолдеров не способна достичь собственных целей без реализации целей других групп.

2. Принцип взаимности требует справедливого распределения выгоды и издержек, что формирует основу для доверия и долгосрочного сотрудничества.

3. Принцип создания общей ценности предполагает перепроектировать деятельность проекта или компании в целом таким образом, чтобы эффективность и уровень конкурентоспособности напрямую зависел от решения актуальных социальных и кинологических задач.

Достижение баланса интересов в конфликтном процессе стейкхолдеров реализуется посредством нескольких вариантов потенциальных решений, среди которых ключевыми являются компромисс и консенсус. Компромисс представляет собой результат взаимных уступок, при которых каждая заинтересованная сторона частично отказывается от своего первоначального требования с целью достижения приемлемого соглашения. При этом компромисс зачастую представляет сделку с нулевой выгодой, когда не достигается полное удовлетворение позиций сторон и внутренние интересы остаются нераскрытыми. Такая ситуация предотвращает конфликт на определенное время, но не устраняет его истинные причины, что создает предпосылки для повторного развития конфликта в будущем.

Наиболее приемлемым результатом балансировки интересов в позиции установления прочности и устойчивости отношения принято считать консенсус, который ориентирован не на торг позициями, а на совместный поиск инновационного решения, позволяющего максимально учесть фундаментальные интересы всех участников. Такое синергетическое решение позволяет расширить общую ценность, что формирует новые возможности для развития проекта или бизнеса. При этом между группами стейкхолдеров достигается высокий уровень взаимопонимания и принятие решений происходит на добровольной основе.

Теоретическая модель балансировки интересов стейкхолдеров основывается на формировании необходимости перехода от реактивного подхода к проактивному проектированию отношений и управленческих процессов, что создает основу для выбора и применения конкретных методов разрешения конфликтов. Эффективное управление

конфликтами требует комплекса конкретных методов, среди которых основными являются переговоры и медиация. Такие инструменты формируют основу практического устранения трудностей между заинтересованными сторонами, что позволяет трансформировать противоречия из деструктивного статуса в источник инноваций и развития.

Прямые переговоры и медиация представляют собой взаимосвязанные элементы внутри одного процесса, при котором переговоры выступают первичным и естественным способом диалога в ситуации базового доверия и способности самостоятельного принятия решения обеими сторонами, в то время как медиация применяется в ситуации, когда выстраивание диалога становится невозможным, что является рациональным продолжением процесса.

Процесс выбора эффективного метода разрешения конфликта становится ключевым фактом управленческого решения, от которого зависит не только урегулирование существующего конфликта, но и долгосрочные отношения со стейкхолдерами. Интеграция методов основывается на диагностике таких взаимосвязанных параметров, как сущность конфликта и состав участников. При этом системный анализ таких факторов позволяет сделать стратегический выбор между основными методами управления конфликтами: переговоры, медиация.

С целью систематизации понимания инструментов управления конфликтами и обоснования выбора медиации или переговоров в таблице 5.4 представлена сравнительная характеристика основных методов регулирования конфликтов интересов стейкхолдеров.

Таблица 5.4 - Сравнительная характеристика переговоров и медиации

Критерий сравнения	Переговоры	Медиация
Сущность и структура процесса	Прямое взаимодействие сторон без формальных правил	Структурированный процесс, управляемый нейтральным третьим лицом
Роль третьей стороны	Отсутствует, так как стороны ведут диалог самостоятельно	Медиатор выступает ключевым элементом в качестве третьей стороны, которая управляет процессом и обеспечивает эффективную коммуникацию
Уровень контроля сторон над итогом	Высокий контроль со стороны стейкхолдеров	Контроль разделен между стейкхолдерами и медиатором

Окончание таблицы 5.4

Критерий сравнения	Переговоры	Медиация
Ключевые принципы	Добровольность, взаимность, баланс сил и переговорной власти	Добровольность, конфиденциальность, равноправие сторон, доверие к медиатору
Эффективность при различных типах конфликтов	Эффективны при сохранении минимального уровня доверия и способности к диалогу	Критически необходима при полном отсутствии доверия, высокой социальной напряженности или сложной коммуникации
Характер результата	Результатом может выступить как компромисс, так и интегративное соглашение	Консенсусное, детализированное соглашение, основанное на понимании внутренних интересов сторон

Медиативный метод выступает в качестве не замены переговоров, а рациональным развитием процесса и специализированной формой, при которой заинтересованные стороны не в состоянии самостоятельно устранить противоречия. Применение медиации характерно для ситуаций, в которых становится необходимым не только юридическое урегулирование, но и сохранение и восстановление рабочих отношений между стейкхолдерами, а также выявить новые возможности для развития сотрудничества. В рамках системы управления конфликтами медиация становится ключевым фактором для перевода деструктивного противостояния в конструктивную позицию, что отвечает задаче балансирования интересов сторон.

Формирование эффективной стратегии достижения консенсуса требует перехода от неструктурированного применения методов управления конфликтами к системной интеграции, основанной на глубоком диагностировании источников возникновения конфликта. Ключевым элементов стратегии является выстраивание алгоритма подхода к выбору инструмента, в состав которого входит анализ характера противоречий, состава и взаимоотношений участников, а также институционального контекста. Такой диагностический процесс позволяет принимать обоснованные управленческие решения, что определяет наиболее рациональный и эффективный путь урегулирования противоречий [21].

Алгоритм выбора метода управления конфликтом является практическим инструментом, который основан на последовательном выявлении принципов и критериев конфликтной ситуации. На рисунке 5.4 отражена схема алгоритма выбора метода управления конфликтом между медиацией и переговорами.

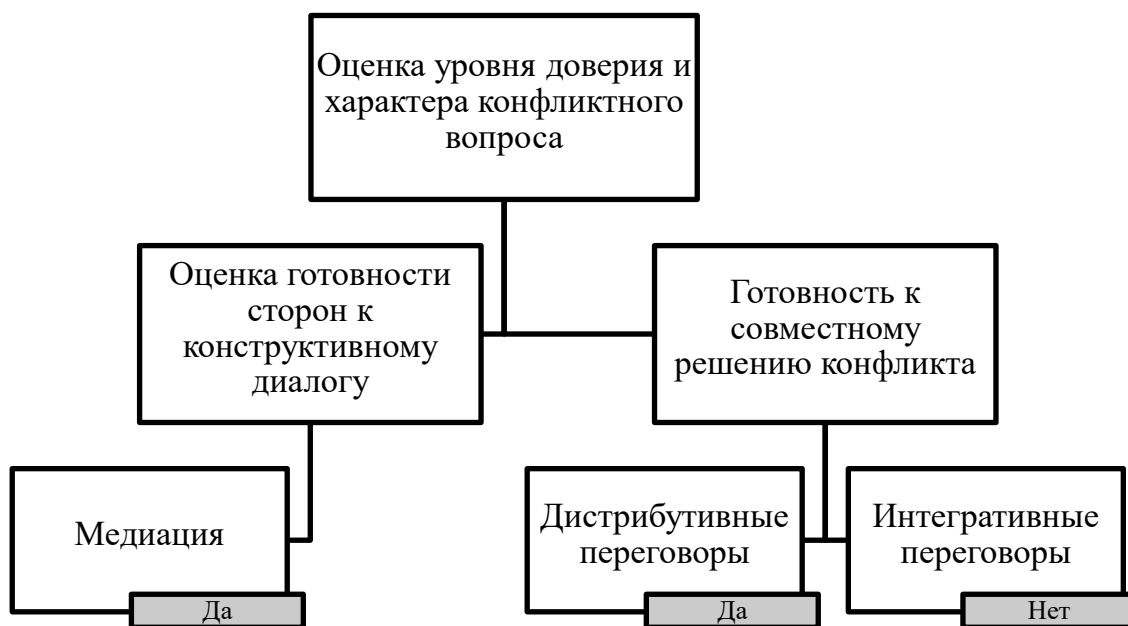


Рисунок 5.4. Алгоритм выбора метода управления конфликтом

Разрешение конфликта вокруг строительства мусоросжигательного завода в Ногинском районе Московской области (2020-2021 гг.) можно рассмотреть в качестве применения алгоритма. Между администрацией района, застройщиков «РТ-Инвест», жителями 7 прилегающих поселков и экологическими активистами возник острый конфликт. Начальные попытки прямых переговоров провалились из-за полного отсутствия доверия: жители обвиняли власти в сокрытии экологических рисков, а застройщик отказывался от диалога, ссылаясь на законность проекта.

Согласно алгоритму выбора метода, можно провести анализ ключевых параметров, в результате которого выявлено следующее:

1. Уровень доверия – минимальный;
2. Сложность конфликта – многосторонний с техническими и социальными аспектами;

3. Институциональный контекст – публичный интерес.

Диагностика показывает необходимость применения медиации как первичного метода. Медиатором в данном случае выступил независимый эксперт из Московской коллегии медиаторов. Процесс включает три основных этапа:

1. Индивидуальные встречи с каждой группой стейкхолдеров для выявления скрытых интересов;

2. Совместная сессия с экспертами-экологами для объективной оценки рисков;

3. Переговоры по корректировке проекта.

Результатом стало перепроектирование завода с дополнительными системами очистки, создание зоны отчуждения в 3 км., компенсационные выплаты жителям и ежеквартальный мониторинг с участием независимых организаций.

В практической деятельности методы переговоров и медиации зачастую применяются последовательно и циклически в рамках единого процесса урегулирования конфликта интересов. При стандартном сценарии развития событий инициация прямых переговоров является первым этапом для решения конфликта, однако в случае неэффективности переговоров стороны могут их приостановить и по взаимному согласию привлечь медиатора для преодоления коммуникационного кризиса. После завершения медиативного подхода, результатом которого стал налаженный диалог и устранение основных противоречий, сторонам следует возобновить процесс прямых переговоров для выявления окончательного решения. В такой ситуации медиация выступает в качестве корректирующего и фасилитирующего механизма внутри переговорного процесса.

Комбинированная модель применения методов управления конфликтами на практике применяется в особо сложных конфликтных ситуациях, которая способна гибко интегрироваться в зависимости от формы взаимодействия. Такая модель основана на чередовании общих встреч с медиатором и конфиденциальных встреч с каждой заинтересованной стороной, а также параллельное проведение прямых переговоров между отдельными подгруппами стейкхолдеров по специфическим вопросам. Подход позволяет одновременно регулировать групповую динамику, конфиденциально прорабатывать внутренние интересы

сторон, а также решать технические детали, что повышает возможность достижение общего консенсуса.

Практическую реализацию описанного подхода демонстрирует кейс разрешения корпоративного конфликта между акционерами ПАО «КамАЗ» в 2018-2019 гг. При столкновении стратегических интересов Ростеха (фокус на импортозамещение) и DaimlerAG (сохранение экспортного потенциала) прямые переговоры оказались неэффективными. Привлечение независимого медиатора из Российского института медиации позволило выявить скрытые мотивы сторон и сформировать основу для диалога. Ключевым элементом успеха стало чередование совместных сессий с конфиденциальными встречами, что обеспечило безопасное пространство для раскрытия истинных интересов. После достижения принципиальных договоренностей в медиативной форме стороны вернулись к прямым переговорам для детализации финансовых параметров, что привело к созданию совместного инвестиционного фонда для модернизации производства. Данный пример подтверждает эффективность циклического применения методов, где медиация выступает не как замена, а как корректирующий механизм в переговорном процессе.

Достижение консенсуса при управлении конфликтами интересов реализуется при применении системного подхода, который сочетает в себе различные тактики:

1. Конференция по консенсусу в виде структурированного мероприятия, где стейкхолдеры при участии медиатора совместно анализируют проблемы и формулируют согласованные выводы.

2. Матрица приоритетов позволяет ранжировать вопросы и решения на основании коллективного обсуждения, что визуализирует зоны согласия.

3. Фасилитация групповых дискуссий обеспечивает равное участие всех сторон и фокусирует обсуждение на интересах проектной деятельности в целом.

Эффективное управление конфликтами интересов стейкхолдеров проявляется в интегральной системе обеспечения устойчивости и социальной легитимности организации. Консенсус, который достигается за счет последовательного применения ключевых методов решения конфликтов, основан на взаимном признании фундаментальных инте-

ресов сторон и формировании новой общей ценности. Способность интеграции методов и стратегическое балансирование разнонаправленных ожиданий позволяет предотвратить деструктивный конфликт и укрепить позиции долгосрочного сотрудничества стейкхолдеров.

Вопросы для самопроверки

Какие стадии конфликта выделяются в главе?

Приведите примеры позитивных и негативных результатов конфликта.

Каковы основные причины возникновения конфликта интересов между стейкхолдерами?

Какие методы управления конфликтами перечислены в главе (сотрудничество, компромисс, сглаживание, принуждение, уклонение)?

В чем отличие консенсуса от компромисса?

Какие этапы включает классическая модель переговорного процесса?

Какие факторы влияют на выбор между интегративной и дистрибутивной стратегией переговоров?

Кто может выступать в качестве медиатора? Назовите виды медиаторов.

Каковы ключевые институциональные признаки медиации?

Нарисуйте (опишите) алгоритм выбора метода управления конфликтом между медиацией и переговорами .

Глава 6. КОНЦЕПЦИЯ ESG В МЕНЕДЖМЕНТЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

6.1. ESG как стратегический драйвер современного менеджмента стейкхолдеров

В современных условиях ведения бизнеса парадигма корпоративного успеха претерпела фундаментальные изменения. На смену модели, ориентированной исключительно на максимизацию прибыли для акционеров, приходит модель создания совместной ценности для всех заинтересованных сторон. Ключевую роль в этой трансформации играет концепция ESG, которая эволюционировала из узкой области корпоративной социальной ответственности в стратегический императив, переопределяющий подходы к управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами (Stakeholder Relationship Management, SRM).

Теоретической основой для интеграции ESG-факторов в управление компанией служит концепция управления заинтересованными сторонами (Stakeholder Theory), впервые системно представленная Р. Эдвардом Фрименом в 1984 году. В противовес доминирующей модели акционерного капитализма, эта теория утверждает, что долгосрочный успех компании зависит от ее способности управлять взаимоотношениями со всеми группами, влияющими на бизнес или находящимися под его влиянием. В рамках SRM эволюционировала от простого пассивного мониторинга интересов стейкхолдеров через стадию реактивного учета их требований к современной модели активного партнерства.

ESG-трансформация выступает ключевым катализатором этого перехода к модели «вовлеченного стейкхолдера». Она трансформирует SRM из PR-функции в стратегический процесс управления рисками и возможностями. ESG предоставляет компаниям конкретный язык (метрики, цели, отчетность) и структурированную повестку (экологическую, социальную, управленческую), на основе которой можно выстраивать содержательный диалог. Это превращает стейкхолдеров из

внешних наблюдателей в участников процесса: инвесторы запрашивают данные для своих моделей, регуляторы формируют «правила игры», сотрудники и сообщества вовлекаются в реализацию социальных и экологических инициатив.

Современный социальный ландшафт в России демонстрирует формирование коллективного запроса на экологическую ответственность. Как показывают данные, подавляющее большинство граждан возлагают обязанность по решению экологических вызовов на бизнес, государство и гражданское общество. Это сигнализирует о глубоком сдвиге в общественном сознании: компании более не воспринимаются как сугубо экономические агенты, от них ожидают активной роли в создании общественного блага.

В ответ на этот запрос происходит переосмысление самой парадигмы предпринимательства. Передовые компании выходят за рамки простого соблюдения нормативных требований, начиная интегрировать в ядро своей бизнес-модели принципы устойчивого развития (ESG). Эта концепция представляет собой целостную систему координат для ведения хозяйственной деятельности, направленную на минимизацию негативного экологического следа и максимизацию позитивного социального вклада [22].

Аббревиатуру ESG (environmental, social, governance) можно расшифровать как «природа, общество, управление». Это свод правил и подходов к ведению бизнеса, которые способствуют его устойчивому развитию.

Экологическая составляющая (Environment) выходит далеко за рамки утилизации отходов. Это комплексный подход, включающий управление углеродным следом, переход на циклическую экономику, сохранение биоразнообразия и радикальное повышение эффективности использования ресурсов на всех этапах цепочки создания стоимости.

Социальный блок (Social) трансформирует традиционные HR и PR в стратегические инвестиции в человеческий капитал и социальную среду. Речь идет о культивировании инклюзивной корпоративной

культуры, обеспечении высочайших стандартов охраны труда и психологического благополучия сотрудников, а также о выстраивании честного и прозрачного диалога с потребителями и местными сообществами. Благотворительность в этой модели эволюционирует от разовых акций к системным социальным программам.

Корпоративное управление (Governance) является фундаментом, на котором строятся два предыдущих элемента. Это ответственное корпоративное управление. Прозрачность работы компании, сохранность данных клиентов, выплата белых зарплат и противодействие коррупции.

Концепция ESG предполагает ответственность перед будущим. требует от бизнеса стратегического планирования, при котором текущая экономическая эффективность не достигается ценой подрыва экологических и социальных основ для будущих поколений. Таким образом, ESG-повестка становится не просто элементом репутационного менеджмента, а стратегическим компасом, определяющим ее долгосрочную конкурентоспособность и устойчивость [23].

Таким образом, ESG представляет собой закономерный этап эволюции, переводящий вопросы ответственности из разряда факультативных в категорию стратегических, неотделимых от бизнес-модели и создания стоимости.

Интеграция ESG-принципов напрямую воздействует на профиль рисков компании, трансформируя его и создавая новые точки устойчивости. На рисунке 6.1 представлено влияние ESG-принципов на риски организации.

Репутационные риски	<ul style="list-style-type: none"> • В эпоху цифровизации и социальных сетей репутационный ущерб может быть нанесен мгновенно. ESG служит инструментом проактивного управления репутацией
Операционные риски	<ul style="list-style-type: none"> • ESG-факторы оказывают прямое влияние на эффективность операционной деятельности
Экологические:	<ul style="list-style-type: none"> • Неэффективное использование ресурсов ведет к росту издержек. Риски, связанные с изменением климата, могут нарушить логистические цепочки и повредить активы
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая текучесть кадров, низкая вовлеченность сотрудников и плохие условия труда увеличивают затраты на найм и обучение, снижая производительность
Финансовые риски	<ul style="list-style-type: none"> • Все перечисленные выше риски в конечном итоге материализуются в финансовых результатах
Управленческие	<ul style="list-style-type: none"> • Слабая система управления повышает риск принятия неэффективных или неэтичных решений
Доступ к капиталу	<ul style="list-style-type: none"> • Инвесторы все чаще используют ESG-рейтинги для оценки долгосрочных рисков. Компании с низкими рейтингами сталкиваются с более высокой стоимостью заемного финансирования и ограниченным доступом к «зеленым» кредитам и инвестициям
Штрафы и судебные издержки	<ul style="list-style-type: none"> • Несоблюдение ужесточающегося экологического и социального законодательства ведет к значительным штрафам
Потеря рыночной доли	<ul style="list-style-type: none"> • Растущий спрос на устойчивые продукты и услуги со стороны потребителей означает, что компании, игнорирующие ESG, могут уступить рынок более прогрессивным конкурентам

Рисунок 6.1. Влияние ESG-принципов на риски организации

Проведенный анализ позволяет констатировать, что интеграция принципов ESG трансформирует парадигму корпоративного риск-менеджмента. ESG-факторы оказывают системное влияние на репутационный, операционный и финансовый профили компании.

В сфере репутационных рисков ESG выполняет превентивную функцию, формируя устойчивую нефинансовую отчетность и снижая вероятность кризисов, обусловленных негативным восприятием стейкхолдеров. В операционной деятельности внедрение экологических стандартов способствует оптимизации ресурсоемкости, а реализация социальных принципов минимизирует кадровые издержки и повышает производительность труда.

Финансовая материализация ESG-рисков проявляется в следующих аспектах:

1. Дифференциация стоимости капитала в зависимости от ESG-рейтингов.
2. Прямые фискальные последствия в виде санкций за несоблюдение нормативных требований.
3. Снижение рыночной капитализации вследствие потери конкурентных позиций.

Таким образом, управление ESG-рисками следует признать неотъемлемым элементом стратегического управления, направленного на обеспечение долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Пренебрежение данными факторами создает существенные системные угрозы для финансовой стабильности компании в средне- и долгосрочной перспективе.

Интеграция ESG-принципов в стратегию компании оказывает комплексное воздействие на систему взаимоотношений со стейкхолдерами, модифицируя как формальные процедуры взаимодействия, так и фундаментальные основы доверия. Это влияние проявляется через несколько взаимосвязанных механизмов.

Во-первых, повышение прозрачности и подотчетности. Прямым следствием внедрения ESG-стандартов является институционализация требований к раскрытию нефинансовой информации. Это трансформирует коммуникацию со стейкхолдерами из эпизодической и часто добровольной в систематическую и регламентированную. Так,

перед компаниями встает необходимость регулярно публиковать данные о своих социальных показателях и качестве корпоративного управления.

– Для инвесторов это выражается в предоставлении стандартизированных данных для ESG-рейтингов и выполнения запросов в рамках Due Diligence, что позволяет проводить более точную оценку долгосрочных рисков.

– Для регуляторов такая практика демонстрирует проактивное соответствие развивающемуся законодательству.

– Для гражданского общества и НКО прозрачность создает основу для предметного диалога и снижает пространство для спекуляций.

– Во-вторых, формирование долгосрочного доверия В то время как прозрачность является необходимым условием, доверие представляет собой стратегический результат, достигаемый косвенно, через последовательные и этичные действия. ESG-подход способствует формированию этого нематериального актива путем демонстрации надежности и ответственности компании за свои обязательства перед различными группами стейкхолдеров.

– Сотрудники проявляют более высокую лояльность и вовлеченность к работодателю, который инвестирует в их безопасность, развитие, обеспечивает справедливые условия труда и культивирует инклюзивную среду.

– Потребители и клиенты начинают ассоциировать бренд не только с качеством продукта, но и с разделяемыми ими ценностями, что усиливает эмоциональную связь и снижает ценовую эластичность спроса.

– Местные сообщества начинают воспринимать компанию не как источник экологических и социальных внешних эффектов, а как ответственного партнера, вносящего существенный вклад в их устойчивое развитие.

В-третьих, управление нефинансовыми рисками Наиболее стратегическим аспектом влияния ESG является реформирование системы риск-менеджмента. Традиционные модели, сфокусированные на финансовых и операционных рисках, дополняются способностью идентифицировать, оценивать и нивелировать нефинансо-

вые риски, которые обладают значительным потенциалом материализации в финансовые потери. ESG выступает в роли карты таких рисков, позволяя выстраивать проактивный, а не реактивный диалог со стейкхолдерами [24].

Анализ механизмов воздействия ESG-практик позволяет выделить две взаимодополняющие группы эффектов, детерминирующих трансформацию отношений со стейкхолдерами. На рисунке 6.2 представлены прямое и косвенное влияние в управлении нефинансовыми рисками.

Прямое влияние	Косвенное влияние
<ul style="list-style-type: none"> • Прямое влияние проявляется в предотвращении репутационных кризисов через регулярный мониторинг ожиданий экологических и правозащитных организаций, что позволяет избежать акций протеста и кампаний в СМИ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Косвенное влияние заключается в укреплении операционной устойчивости. Например, диалог с местными сообществами помогает предвидеть и смягчить социальную напряженность, которая может привести к приостановке проектов, а сильная культура комплаенс минимизирует риски коррупционных скандалов и последующих судебных разбирательств.

Рисунок 6.2. Прямое и косвенное влияние в управлении нефинансовыми рисками

Прямое влияние ESG-факторов создает институциональный каркас устойчивого развития, тогда как косвенное влияние генерирует синергетические эффекты, трансформирующие саму парадигму стейкхолдерского взаимодействия в долгосрочной перспективе.

Таким образом, ESG следует рассматривать не как факультативный элемент корпоративной стратегии, а как системный модификатор бизнес-модели, определяющий конкурентоспособность хозяйствующего субъекта в условиях перехода к устойчивому развитию.

6.2. Учет ESG-факторов при работе с ключевыми стейкхолдерами

Концепция устойчивого развития бизнеса, сформулированная в ходе Конференции ООН по окружающей среде и развитию в 1992 году в Рио-де-Жанейро, установила парадигму экономического роста, минимизирующего антропогенное воздействие на экосистемы и гарантирующего сохранение природного капитала для последующих поколений. Данная концепция получила широкую имплементацию в корпоративных стратегиях глобального бизнес-сообщества.

В 2005 году группой международных институциональных инвесторов под эгидой ООН и лично по инициативе генерального секретаря Кофи Аннана были сформулированы ESG-принципы, которые и определяют в настоящее время деятельность большинства компаний.

Как отмечает исследователь И.В. Беликов: «Социализация бизнеса - все более отчетливая тенденция в развитых странах в последние два десятилетия... на самый нысокий корпоративный уровень управления (G, Governance) вносится оценка влияния компании на природную (E, Ecology) и социальную (S, Social) среду - наряду с финансовыми целями и обеспечением прав акционеров».

Современная интерпретация ESG-факторов представлена на рисунке 6.3.

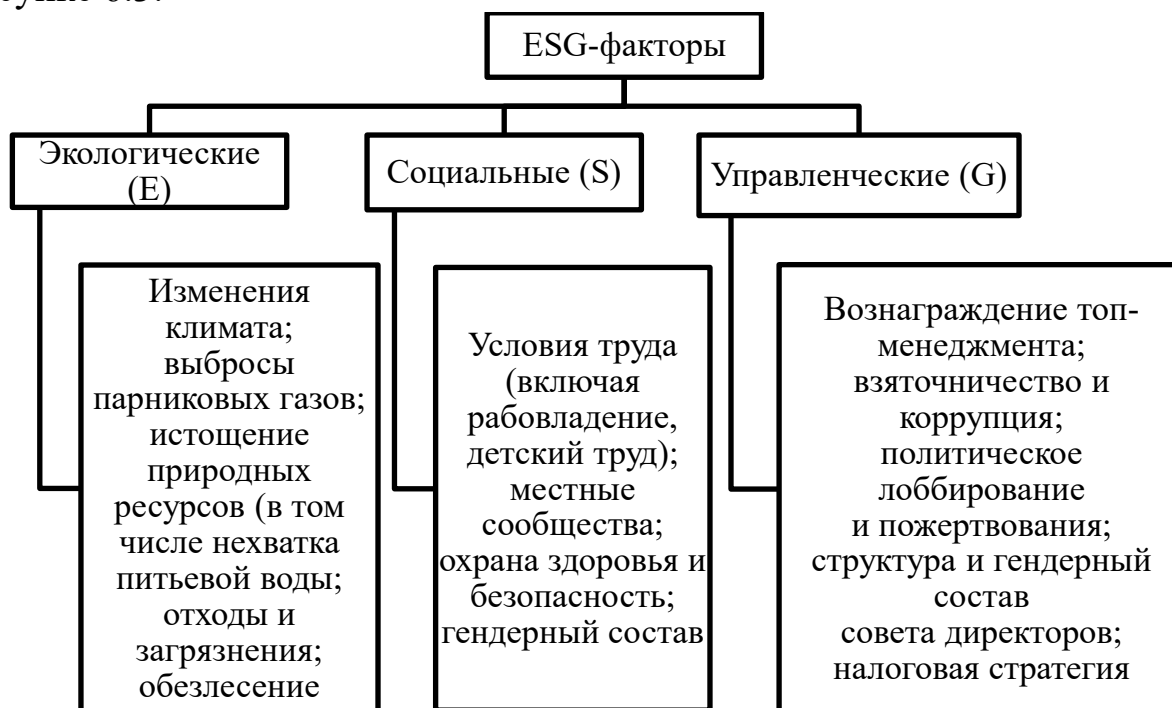


Рисунок 6.3. Характеристика ESG-факторов

Учет ESG-факторов из модного тренда превратился в ключевой элемент стратегии для компаний, особенно при взаимодействии с двумя ключевыми аудиториями: инвесторами и регуляторами.

Необходимо рассмотреть, как эффективно интегрировать ESG в работу с каждой из этих групп.

Для инвесторов ESG представляют собой, в первую очередь, инструмент управления рисками и поиска возможностей для долгосрочного роста. Важно разобраться в причине, по которой инвесторы обращают внимание на ESG.

Во-первых, управление рисками. Компании с сильной ESG-позицией менее подвержены репутационным, экологическим (штрафы за загрязнение), социальным (забастовки, судебные иски) и управленческим скандалам.

Во-вторых, долгосрочная устойчивость. Инвесторы видят, что устойчивые компании лучше подготовлены к будущему: к изменению климата, ужесточению регулирования и смене потребительских предпочтений.

В-третьих, финансовые результаты. Все больше исследований подтверждают корреляцию между высокими ESG-рейтингами и более высокой рентабельностью, а также стоимостью компании.

Кроме того, нужно отметить давление стейкхолдеров. Сами инвесторы находятся под давлением своих клиентов, которые хотят, чтобы их деньги работали в соответствии с их ценностями [25].

На рисунке 6.4 представлены условия эффективной работы с инвесторами по теме ESG.



Рисунок 6.4. Условия эффективной работы с инвесторами по ESG направлению

Для регуляторов ESG представляет инструмент реализации государственной политики, снижения системных рисков для экономики и защиты прав граждан.

Стоит остановиться на рассмотрении вопроса ужесточения требований по ESG-направлениям со стороны регуляторов. Причинами этого могут быть следующие обстоятельства.

1. Выполнение международных обязательств. Например, Парижское соглашение по климату, или выполнение задач согласно целям устойчивого развития ООН.

2. Защита финансовой системы. Регуляторы зачастую видят риски для стабильности финансовой системы из-за климатических изменений (так появляется вероятность обесценивания «зеленых» активов).

3. Борьба с «greenwashing» или зеленым камуфляжем. Greenwashing представляет собой ложные заявления об экологичности той или иной продукции. Так компании создают видимость экологически ориентированной компании, но на самом деле ничего не предпринимают на благо природы. Борьба с «зеленым камуфляжем» со стороны регуляторов представляет собой защиту потребителей и инвесторов от недобросовестной маркетинговой практики, когда компании приукрашивают свои ESG-достижения.

4. Повышение прозрачности бизнеса. Регуляторы предъявляют требования к компаниям раскрывать информацию, необходимую для принятия решений всеми стейкхолдерами [26].

Также стоит разобраться в условиях эффективной работы с регуляторами по ESG направлениям (рисунок 6.5).



Рисунок 6.5. Условия эффективной работы с регуляторами по ESG направлению

Важно отметить, что не нужно создавать две отдельные стратегии. Эффективный подход заключается в построении единой, интегрированной в бизнес ESG-стратегии, которая будет полезна как инвесторам, так и регуляторам.

В таблице 6.1 представлены стратегии адаптации ESG-повестки к информационным потребностям ключевых стейкхолдеров (инвесторов и регуляторов).

Таблица 6.1 - Сравнительный анализ ESG-факторов в коммуникации с инвесторами и регуляторами

Аспект	Для инвесторов (Фокус на «Почему?»)	Для регуляторов (Фокус на «Как?»)	Единый подход компании
Данные о выбросах	Демонстрация снижения рисков и будущей экономии.	Выполнение нормативных требований по раскрытию.	Внедряем систему учета углеродного следа и ставим публичные цели по его снижению.
Социальные показатели	Показатель стабильности и долгосрочности HR-бренда.	Соответствие трудовому законодательству и стандартам раскрытия.	Инвестируем в безопасность труда, обучение и развитие корпоративной культуры.

Аспект	Для инвесторов (Фокус на «Почему?»)	Для регуляторов (Фокус на «Как?»)	Единый подход компании
Управление	Сигнал о качестве менеджмента и долгосрочном видении.	Требование к структуре и прозрачности управления.	Создаем Комитет по устойчивому развитию в Совете директоров и привязываем бонусы топ-менеджмента к ESG-целям.

Таким образом, на сегодняшний день учет ESG-факторов - это необходимость. Компании, которые проактивно и прозрачно интегрируют ESG в свою основную стратегию и коммуникацию, получают значительные преимущества. Со стороны инвесторов - более лояльное отношение, доступ к «зеленому» капиталу и более высокая оценка бизнеса. А со стороны регуляторов - снижение риска штрафов, репутация надежного партнера.

6.3. Интеграция ESG-факторов в стратегию управления стейкхолдерами

Интеграция ESG-принципов в стратегию управления стейкхолдерами представляет собой сложный многоуровневый процесс, требующий системного подхода и глубокого понимания ожиданий всех заинтересованных сторон. Первостепенное значение имеет проведение детального стейкхолдерского анализа с идентификацией специфических ESG-интересов каждой группы, представленного на рисунке 6.6.

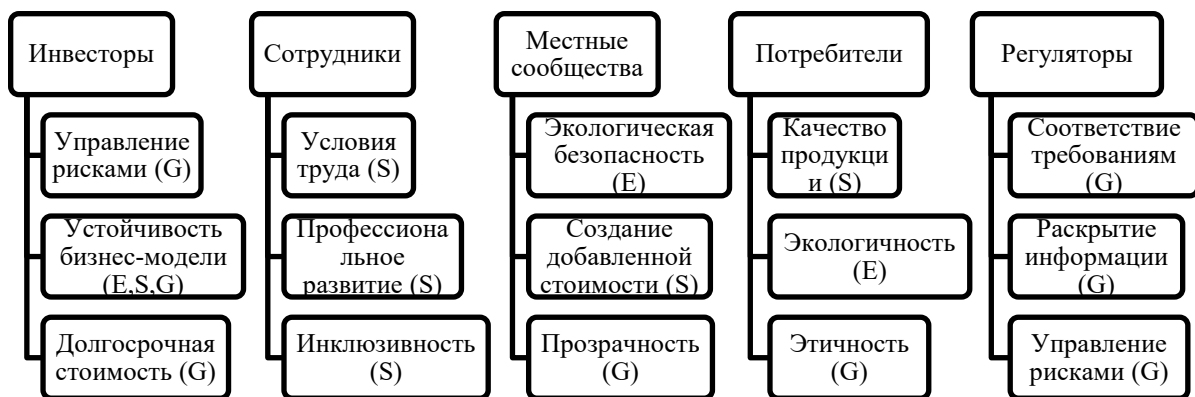


Рисунок 6.6. Ключевые группы стейкхолдеров и их ESG-приоритеты

Для инвесторов таковыми являются показатели устойчивости бизнес-модели и управления рисками, для сотрудников - условия труда и возможности профессионального развития, для местных сообществ - экологическая безопасность и создание добавленной стоимости. На основе этого анализа формируется матрица материальности, позволяющая определить приоритетные направления ESG-трансформации и оптимальным образом распределить ресурсы.

Особую значимость в этом процессе приобретает построение динамической матрицы материальности, которая позволяет ранжировать ESG-факторы по их важности для различных групп стейкхолдеров и степени влияния на операционную и финансовую деятельность компании. Такой подход обеспечивает фокусирование ресурсов на наиболее значимых направлениях ESG-трансформации и позволяет выстраивать адресную коммуникацию с каждой категорией заинтересованных сторон. Матрица материальности служит не только инструментом стратегического планирования, но и основой для разработки системы целевых показателей и KPI, позволяющих объективно оценивать прогресс в реализации ESG-инициатив [27].

Ключевым элементом успешной интеграции является выстраивание прозрачной и многоуровневой системы коммуникации с стейкхолдерами. Это предполагает переход от эпизодического взаимодействия к построению постоянного диалога через различные каналы и форматы. На стратегическом уровне эффективной практикой становится привлечение представителей ключевых стейкхолдерских групп к обсуждению долгосрочных планов развития компании и формированию ESG-повестки. Tактический уровень взаимодействия включает организацию регулярных встреч, рабочих групп и совместных проектов, направленных на решение конкретных задач в области устойчивого развития. Oперационный уровень коммуникации обеспечивается через цифровые платформы, системы обратной связи и регулярные информационные рассылки, позволяющие поддерживать непрерывный контакт со всеми заинтересованными сторонами.

Практический пример интеграции матрицы материальности в SRM-процессы. Рассмотрим гипотетическую российскую компанию «Эко-Сталь», которая провела анализ и выявила, что для инвесторов и регуляторов важным является фактор «снижение углеродного следа»,

а для местного сообщества и сотрудников - «безопасность труда и качество воздуха». Для этого компания перестраивает свою матрицу влияния стейкхолдеров. Происходит изменение организационной структуры и ролей. В компании назначается ESG-координатор по устойчивому развитию, который становится ключевым звеном между SRM-командой, финансовым блоком и операционными подразделениями. ИТ-департамент вовлекается в процесс для автоматизации сбора данных по выбросам и создания цифровой платформы для ESG-отчетности. Ответственность за КРІ по снижению выбросов и показателям безопасности закрепляется не только за производственным блоком, но и за руководителями, отвечающими за отношения с соответствующими стейкхолдерами. Кроме того, в организации наблюдается внедрение цикла обратной связи, то есть ESG-SRM процесс становится не линейным, а циклическим. После публикации отчета об устойчивости и проведения годовых встреч с инвесторами обратная связь стейкхолдеров систематически собирается и анализируется.

Управление ESG-рисками в контексте стейкхолдерских отношений требует разработки комплексной системы идентификации, оценки и мониторинга потенциальных угроз, связанных с экологическими, социальными и управленческими аспектами деятельности компании. Это включает проведение регулярного Due Diligence в цепочках поставок, оценку соответствия растущим регуляторным требованиям и мониторинг репутационных рисков. Особое внимание уделяется созданию механизмов раннего предупреждения потенциальных конфликтов с стейкхолдерами и разработке протоколов оперативного реагирования на возникающие проблемы [28].

Измеримость результатов ESG-трансформации в управлении стейкхолдерами обеспечивается через внедрение комплексной системы показателей эффективности. Такой подход позволяет количественно оценивать, как степень вовлеченности различных групп заинтересованных сторон, так и реальное влияние ESG-инициатив на бизнес-результаты. Критически важным является регулярный мониторинг восприятия компании стейкхолдерами, анализ динамики ESG-рейтингов и оценка вклада ESG-факторов в создание долгосрочной стоимости.

Адаптация ESG-стратегии к отраслевой специфике и региональным особенностям представляет собой еще один важный аспект

успешной интеграции. Компаниям необходимо учитывать уникальные потребности и ожидания стейкхолдеров в различных юрисдикциях и отраслях, что требует разработки гибких подходов к управлению. Это включает проведение сравнительного анализа лучших отраслевых практик, учет локальных культурных особенностей и нормативных требований, а также распространение принципов устойчивого развития на партнеров и контрагентов по цепочке создания стоимости.

Финансовые аспекты интеграции ESG-факторов проявляются в улучшении доступа к капиталу, снижении стоимости заемного финансирования и росте рыночной капитализации компаний, демонстрирующих высокие стандарты в области устойчивого развития. Инвесторы все чаще рассматривают качество ESG-менеджмента как индикатор долгосрочной устойчивости бизнес-модели и управления рисками, что находит прямое отражение в инвестиционных решениях и оценке компаний.

В заключение следует отметить, что интеграция ESG-факторов в стратегию управления стейкхолдерами представляет собой сложный многогранный процесс, требующий системного подхода и постоянного совершенствования. Успех в этой области определяется способностью компании выстраивать доверительные отношения с заинтересованными сторонами, проактивно управлять ESG-рисками и создавать измеримую ценность для всех участников этого взаимодействия. Компании, достигшие значительного прогресса в интеграции ESG-принципов в свою стратегию, получают не только репутационные преимущества, но и существенные конкурентные преимущества на глобальном рынке, обеспечивая тем самым свою долгосрочную устойчивость и способность к созданию стоимости в условиях быстро меняющейся бизнес-среды.

Вопросы для самопроверки

Расшифруйте аббревиатуру ESG и дайте краткую характеристику каждой компоненте.

Как ESG-принципы влияют на риски организации?

Какие условия эффективной работы с инвесторами по ESG направлены перечислены в главе?

Что такое «greenwashing» и почему регуляторы борются с ним?

Сравните ESG-факторы для инвесторов и для регуляторов.

Какие ключевые группы стейкхолдеров и их ESG-приоритеты выделены?

Что представляет собой «матрица материальности» и какова ее роль?

Каковы компоненты комплексной системы показателей эффективности ESG-трансформации?

В чем проявляется финансовый эффект интеграции ESG-факторов?

Кто инициировал формулирование ESG-принципов в 2005 году?

Глава 7. АНАЛИЗ ДАННЫХ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

7.1. Теоретические основы анализа данных в менеджменте стейкхолдеров

Концепция управления заинтересованными сторонами (менеджмент стейкхолдеров) претерпела значительную трансформацию за последнее время, эволюционируя от элементарных, ретроспективных моделей к комплексным, стратегическим и проактивным подходам, интегрированным в основу бизнес-стратегии. Историческое развитие данного направления можно структурировать на пять последовательных и взаимосвязанных фаз, каждая из которых содержит в себе новое открытие и особый набор инструментов для изучения стейкхолдеров (табл.7.1) [28,29].

Таблица 7.1 – Этапы эволюции управления заинтересованными сторонами

Этап эволюции	Концептуальная основа	Приоритет	Основные инструменты
Подход, основанный на интуиции и неформальных связях (до 1980-х)	Отсутствие единой теории. Отношения между сторонами как задача	Краткосрочные интересы владельцев (акционеров)	Неформальные переговоры, личные встречи, благотворительность для имиджа
Классический подход (1980-1990-е)	Теория стейкхолдеров Р. Э. Фримена (1984) Компания стала центром сети взаимосвязей	Идентификация и картографирование, минимизация рисков	Карты-матрицы, категоризация, периодические опросы
Интегрированный подход (2000-е)	Интеграция в управлении рисками, корпоративная социальная ответственность	Вовлечение сторон, установление двустороннего диалога для управления ожиданиями	Круглые столы, фокус-группы, специализированные должности
Стратегический подход (2010-е)	Интеграция в стратегию и цепочку создания стоимости, принцип материальности	Стратегическое согласование, влияние стейкхолдеров на долгосрочную устойчивость компании	Матрицы материальности, системы медиа-мониторинга и управления репутацией, аудит стейкхолдеров

Окончание таблицы 7.1

Этап эволюции	Концептуальная основа	Приоритет	Основные инструменты
Экосистемный подход (2020-е)	Управление на основе анализа данных, стейкхолдеры как источники цифровых данных	Прогнозирование и симуляции, выявление скрытых трендов	Прогнозная аналитика, альтернативные данные, моделирование

Из этого следует, что современный Data-Driven подход превращает менеджмент стейкхолдеров из сервисной функции в стратегическую аналитическую, которая обеспечивает принятие необходимых решений в управлении компанией.

Рассмотрим отдельно каждый подход более подробно. Подход, основанный на интуиции и неформальных связях, был прогрессивным в своей простоте и скорости принятия решений в условиях локальных рынков. Его преимуществом была высокая гибкость и возможность строить долгосрочные доверительные отношения с основными контрагентами компании через личное взаимодействие. Однако его ограничения сказывались на возможностях бизнеса. Сильная зависимость от личностей и связей конкретного управленца, невозможность масштабирования подходов и системной работы с рисками стали активатором следующего этапа развития данного направления менеджмента.

Главным достижением классического подхода стало появление системного, спроектированного взгляда на окружение компании, возникшего в результате выхода книги Эдварда Фримена «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» [30]. Книга дала теоретическую базу для новой управленческой практики. Преимуществами этапа стали категоризация и приоритезация, позволившие выделять ключевых стейкхолдеров компании, а также осознание их в качестве возможностей для роста. Однако подход был ограничен статичностью и субъективностью, так как анализ основывался на мнениях и интервью.

Следующий этап, обозначенный как период активного взаимодействия и вовлечения, ознаменовал собой процесс перехода от односторонней коммуникации компании со своим окружением к установлению полноценного двустороннего диалога. Суть прогресса заключа-

лась в проактивном выстраивании отношений через масштабные общественные обсуждения проектов, рабочие группы, публичные консультации. Однако в процессе внедрения этих практик появились внутренние противоречия и ограничения. Взаимодействие сторон часто сводилось только к формальным процедурам. Ключевую роль сыграло усиление влияния гражданского общества и некоммерческих организаций, которые стали агрегатором социальных требований.

Ключевым достижением стратегического подхода стала глубокая интеграция интересов и ожиданий ключевых стейкхолдеров непосредственно в бизнес-стратегию и модель создания стоимости компании. Основное преимущество подхода заключается в применении принципа материальности, который позволяет сфокусироваться на тех ESG-вопросах, которые имеют наибольшее значение для долгосрочного успеха компании и ее заинтересованных сторон. Активаторами данного подхода стали глобальные тренды, сформировавшие новую среду для ведения бизнеса.

На сегодняшний день активно формируются такие подходы как Data-Driven и прогнозный менеджмент стейкхолдеров, основными преимуществами которых являются возможность осуществления непрерывного мониторинга цифрового следа стейкхолдеров в реальном времени и использование алгоритмов для построения прогнозных моделей их поведения. Эти преимущества позволяют получать объективную новую информацию и понимать сложные сети взаимосвязей. Таким образом, управление стейкхолдерами переходит на качественно новый уровень, основанный на предвидении.

Data-Driven Stakeholder Management (DDSM) представляет собой стратегический подход к построению и поддержанию взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами компании, в котором каждое решение, коммуникация и инициатива основываются на системном сборе, интеграции, анализе и интерпретации данных. Данный подход выступает как особый вид философии управления, применение инструментов которого позволяет трансформировать качественные и часто субъективные оценки отношений в количественные, измеримые и прогнозируемые процессы. Философия данного подхода вместо управления на основе личного опыта и интуиции позволяет внедрить цикл постоянного обучения и адаптации, где все проверяется данными, а стратегии корректируются по результатам их объективного воздействия на

основные группы влияния.

Реализация подхода DDSM на практике становится возможной благодаря ряду взаимосвязанных и обязательных к соблюдению принципов (рис. 7.1). Эти принципы формируют модель DDSM, трансформирующую теоретическую концепцию в систему конкретных действий, процессов и решений, и обеспечивают ее эффективность, устойчивость и адаптивность.

Интерактивный сбор и анализ информации

- Обеспечивает динамическую адаптацию стратегии взаимодействия в реальном времени по мере изменения их влияния, интересов и внешнего контекста

Анализ поведения, запросов и предпочтений потребителей

- Напрямую связывает данные о стейкхолдерах с конкретными решениями по развитию компании

Проведение экспериментов и тестирования

- Помогают определить наиболее эффективные методы вовлечения конкретных стейкхолдеров и улучшения ключевых метрик отношений

Командная работа

- На основе единой стейкхолдер-аналитики обеспечивает согласованность решений и действий

Рисунок 7.1. Ключевые принципы Data-Driven Stakeholder Management [31]

Вышепредставленные принципы демонстрируют системный подход к управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами. Они подчеркивают важность непрерывного сбора данных, анализа и адаптации стратегии в реальном времени. Стоит отметить, что эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами требует как анализа их интересов и поведения, так и экспериментального тестирования методов вовлечения и слаженной командной работы на основе общей аналитики. Это обеспечивает гибкость, согласованность и результативность решений компании в меняющихся условиях.

Этапы принятия решений на основе Data-Driven Stakeholder Management

Этапы принятия решений на основе DDSM представляют собой

циклический интерактивный процесс, преобразующий разрозненные данные в стратегические решения и конкретные действия. Этот процесс можно разделить на шесть ключевых этапов, образующих замкнутый цикл управления (рис. 7.2).



Рисунок 7.2. Этапы применения подхода DDSM [32]

Процесс DDSM выступает как циклический тип управления, начинающийся с этапа диагностики и идентификации. На этой начальной стадии происходит первичное составление карт системы стейкхолдеров компании и сбор исходных данных. Идентификация включает в себя выявление потенциально значимых групп с использованием комплексного подхода – метод мозгового штурма, анализ внутренней документации компании, анализ медиаполя, мониторинг социальных сетей и др. Параллельно с этим осуществляется первичный сбор данных, в рамках которого систематизируется информация о роли, позиции и полномочиях стейкхолдера. Также начинается активный сбор цифровых данных – частоты и тональности упоминаний, публичной активности, связей в профессиональном кругу и историй взаимодействия с компанией, что в совокупности формирует основную базу для дальнейшей работы.

Следующим этапом является аналитика и сегментация, где собранные массивы первичных данных структурируются, очищаются и преобразуются в ценную информацию, пригодную для принятия стратегических решений. Данный этап включает обработку и интеграцию данных из разных источников – CRM-системы компании, платформы медиамониторинга, результаты опросов – с целью создания целостного профиля на каждого стейкхолдера. На основе полученной информации производится расчет ключевых метрик: индекса влияния, измеряемого через сетевой анализ, индекса заинтересованности, определяемого по активности взаимодействий, и уровня лояльности, оцениваемого с помощью анализа тональности. Это позволяет провести динамическую сегментацию, группируя стейкхолдеров на определенные категории. Завершает аналитическую фазу этап прогнозного моделирования, где с помощью специальных алгоритмов прогнозируется поведение выделенных групп в ответ на планируемые действия компании или изменения внешней среды.

На этапе стратегического планирования и приоритизации формулируются измеримые и конкретные цели для работы с каждой группой или отдельным стейкхолдером. Под эти цели разрабатываются персонализированные стратегии и тактики взаимодействия. Например, для союзников могут создаваться программы глубокого вовлечения, а для более рискованных групп стратегии предотвращающих коммуникаций. Важной частью этого этапа является распределение ограниченных организационных ресурсов, а именно времени и бюджета, которое происходит на основе построенной на собранных данных матрицы рисков.

Далее наступает этап внедрения и персонализированной коммуникации, в ходе которого реализуются разработанные стратегии. Данный этап предполагает собой проведение индивидуальных встреч, публикацию контента, организацию специализированных мероприятий и адресную работу в цифровых каналах. При этом выбор оптимальных каналов коммуникации для каждой группы осуществляется на основе данных об их медиапотреблении и предпочтениях. Все факты взаимодействия документируются в специализированных системах управления взаимоотношениями, что обеспечивает постоянную актуализацию базы данных.

На этапе мониторинга и оценки эффективности осуществляется непрерывная проверка реализованных ранее действий. Оперативный

мониторинг отслеживает в реальном времени такие ключевые метрики как изменение тональности обсуждений, активность стейкхолдеров в диалоге, выполнение договоренностей и реакцию на публикации. Затем следует формальная оценка эффективности, в рамках которой анализируется достижение ранее установленных KPI. Суть данного анализа заключается в ответе на вопрос о ранее поставленной цели.

Цикл управления заинтересованными сторонами замыкается этапом обратной связи, обучения и интеграции. Здесь осуществляется анализ проделанной работы и выявляются новые закономерности. Итогом этого этапа является интеграция полученных стратегических рекомендаций в работу других структурных подразделений компании

Стоит отметить, что эти этапы представляют собой непрерывный и быстрый цикл, где данные от мониторинга и обратной связи постоянно поступают обратно на стадию диагностики, обеспечивая адаптивность всей системы DDSM.

Таким образом, представленный шестиэтапный цикл DDSM образует целостную и динамичную систему управления, которая трансформирует взаимоотношения с заинтересованными сторонами из области интуитивных решений в сферу измеримых и стратегических процессов. Ключевая ценность этого подхода заключается в тесной взаимосвязи данных этапов, создающих замкнутый цикл постоянного обучения и адаптации.

7.2. Анализ данных для прогнозирования поведения стейкхолдеров

Для формирования целостной картины взаимоотношений с заинтересованными сторонами организация опирается на множество цифровых источников, которые можно категоризировать по степени их организации и динамике поступления. Каждый используемый тип данных вносит особый вклад в аналитический процесс оценки взаимоотношений, а их совокупность формирует основу для точного прогнозирования поведения.

В качестве первого типа можно выделить структурированные данные, которые обладают predetermined моделью. Такие данные представлены в виде таблиц, строк, столбцов, схем, что делает их довольно удобными для точных вычислений и количественного анализа.

К внутренним источникам такого рода данных относятся CRM и ERP-системы, фиксирующие историю взаимодействий со сторонами, финансовые транзакции с партнерами и др. Внешняя структурированная информация поступает из открытых источников финансовой отчетности, отраслевых баз данных и государственных реестров.

Основная ценность структурированных данных о стейкхолдерах заключается в возможности построения математических моделей для оценки финансовой устойчивости контрагента, расчета объективных метрик, таких как динамика оборотов или частота заключения контрактов, а также для оценки других характеристик заинтересованных сторон.

Довольно распространенными аналитическими инструментами структурированных данных являются карта и матрица стейкхолдеров. Их использование позволяет руководству организации выстроить стратегическую модель взаимоотношений, определяя при этом степень влияния и вовлеченности каждого из стейкхолдеров, что в итоге формирует основу приоритизации коммуникационных действий.

На рисунке 7.3 представлен пример карты стейкхолдеров. Она представляет собой круговую диаграмму отношений, в центре которой располагается сам продукт или проект.



Рисунок 7.3. Пример карты стейкхолдеров [28, 33]

Ближайший круг к центру включает непосредственных пользователей, оказывающих прямое воздействие на развитие продукта или проекта. Следующие два круга объединяют прямых и косвенных стейкхолдеров. К ним относятся те, кто оказывает влияние на пользователей, условия реализации или общую систему проекта. Такая визуализация позволяет быстро охватить все заинтересованные стороны и понять их иерархию взаимосвязей и их важность.

Матрица стейкхолдеров (рис. 7.4) систематизирует всех ключевых игроков по двум осям – уровню влияния и степени их заинтересованности в продукте или проекте.

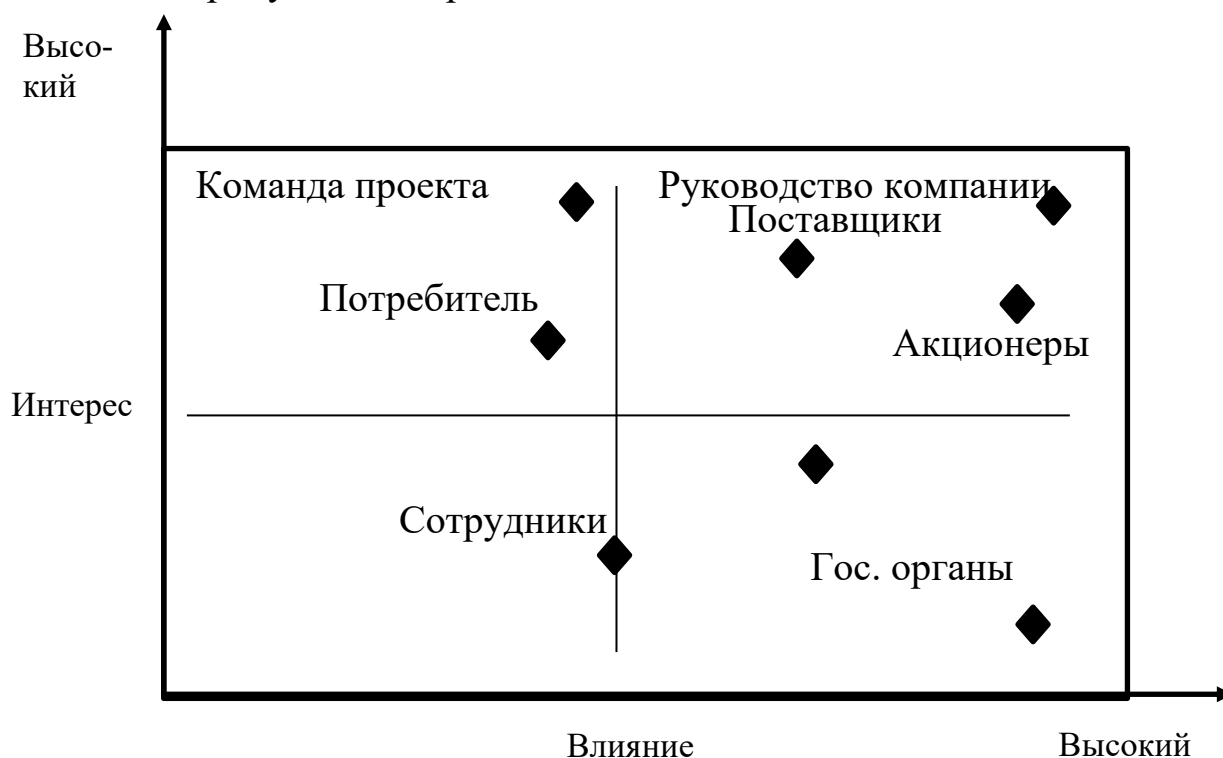


Рисунок 7.4. Пример матрицы стейкхолдеров [28,34]

Таким образом, структурирование данных через карту и матрицу стейкхолдеров превращает разрозненную информацию о заинтересованных сторонах в стратегическую основу для управления коммуникациями, распределения ресурсов и минимизации рисков, обеспечивая более осознанное и целенаправленное ведение проекта или выпуск продукта.

В качестве второго типа выделяют неструктурированные данные. Такие данные представляют собой не регламентированную схемами

или определенными моделями совокупность информации о заинтересованных сторонах, которая формируется в процессе взаимодействия организации с субъектами ее внешней и внутренней среды. В отличие от структурированных данных такой тип характеризуется высокой вариативностью информации.

Неструктурированную информацию можно получить из источников текстовой коммуникации (электронная переписка, протоколы совещания, ответы на открытые вопросы в опросах), цифровых источников (пользовательский контент на интернет-платформах и в социальных сетях, отзывы на публичных интернет-площадках), аудиовизуальных источников (записи публичных выступлений, вебинаров, подкастов, визуальные материалы).

Основная задача на современном этапе развития методологии управления заинтересованными сторонами заключается в переходе от работы с разрозненными качественными данными к их системному анализу и интеграции в процесс принятия решений. Этот процесс подразумевает преобразование неструктурированной информации, поступающей из множества источников, в структурированные модели хранения информации, пригодных для количественной и качественной оценки. Для решения данной задачи применяется последовательность методов компьютерной лингвистики и машинного обучения (табл. 7.2).

Таблица 7.2 – Методы прогнозирования поведения стейкхолдеров [35, 36]

Методы	Характеристика
Текстовая предобработка	Цель – стандартизация информации для дальнейшего машинного анализа. Процесс включает в себя токенизацию, стемминг, фильтрацию, нормализацию.
Тематическое моделирование	Алгоритмы такого моделирования позволяют выявлять скрытые тематические структуры в большом массиве документов. В результате формируется семантическая карта проблемных зон, предметов обсуждения, тем дискуссий в коммуникации с различными группами стейкхолдеров.
Анализ тональности и эмоций стейкхолдеров	Метод направлен на классификацию высказываний стейкхолдеров по их эмоционально-оценочной окраске. Используются два подхода: лексиконный анализ, метод глубокого изучения, учитывающий иронию, скрытый подтекст.

Методы	Характеристика
	Данный анализ имеет особую значимость, поскольку позволяет сформировать объективную оценку уровня удовлетворенности стейкхолдеров и позволяет своевременно выявить зоны потенциальных операционных и репутационных рисков.
Извлечение наименований	Метод, при использовании которого в тексте автоматически обнаруживаются и классифицируются упоминания конкретных объектов. Это позволяет преобразовать неструктурированный текст в структурированный набор фактов, который служит основой для построения взаимосвязей между организацией и заинтересованными сторонами.
Автоматическая классификация текстов	Модели машинного обучения присваивают каждому документу одну или несколько категорий. Это создает основу для маршрутизации обратной связи, приоритизации задач и автоматизации процессов коммуникации со стейкхолдерами.

Интеграция результатов в систему стратегического управления является конечным результатом структурирования данных. Полученные инсайты (тематики, тональность, категоризация субъектов) объединяются с традиционными количественными метриками организации. Такой синтез данных позволяет перейти к динамической модели прогнозирования поведения стейкхолдеров, учитывающей их текущие настроения и изменения в лояльности по отношению к организации.

Отдельно стоит выделить альтернативные данные о стейкхолдерах. Такие данные представляют собой косвенную информацию о деятельности, положении и поведении стейкхолдеров и не являются частью официальной отчетности или прямых коммуникаций с организацией. Альтернативные данные возникают в результате операционной, финансовой, социальной и технологической активности стейкхолдеров, однако они также могут служить источником для прогнозирования их намерений, оценки влияния и выявления скрытых рисков и возможностей.

Альтернативные данные довольно сильно отличаются от структурированных и неструктурированных данных. Традиционные данные представляют собой информацию, целенаправленно и сознательно предоставляемую стейкхолдеров, неструктурированные данные – совокупность информации, не регламентируемую моделями хранения, тогда как альтернативные данные выступают как объективные факты о стейкхолдерах из внешней среды, которые часто собираются без разрешения стейкхолдеров.

Исходя их понимания альтернативных данных стоит разобрать источники их возникновения (рис. 7.5).

Операционно-деловые данные	Данные из цифровых источников	Геопространственные и экологические данные	Данные публичного поля и социальных сетей
<ul style="list-style-type: none"> • Логистика и цепочки поставок • Торговые и транзакционные издержки • Данные о кадрах и занятости 	<ul style="list-style-type: none"> • Активность и посещаемости сайтов • Активность в патентных базах и научных репозиториях • Данные сенсоров и IoT 	<ul style="list-style-type: none"> • Спутниковые снимки • Данные о климате и погоде (с/х сфера) 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ сетей связей • Мета-данные публикаций

Рисунок 7.5. Источники возникновения данных о стейкхолдерах [37]

Стоит отметить, что альтернативные данные оказывают особое влияние на DDSM, формируя при этом аналитическую систему, способную предсказывать поведение сторон, оценивать их устойчивость и выявлять скрытые связи и риски. Ценность такого типа данных заключается в объективности и прогнозном характере. Умение анализировать и интегрировать эти данные в процесс принятия решений будет являться конкурентным преимуществом любой компании в условиях неопределенности внешней среды.

Внедрение технологий Big Data и искусственного интеллекта (AI) значительно трансформирует методологию анализа поведения стейкхолдеров, переводя её из сферы качественных оценок в область точных и прогнозных исследований. Это обусловлено способностью современных вычислительных систем обрабатывать ранее недоступные объёмы и типы данных, выявляя скрытую динамику и причинно-следственные связи в сложных каналах взаимодействия.

Сущность трансформации, привносимой большими данными и искусственным интеллектом в анализ поведения стейкхолдеров, заключается в переходе от ретроспективного описания к новой модели, основанной на предсказании и стратегическом моделировании. Традиционный анализ, опиравшийся на ограниченные выборки данных, полученных посредством опросов и интервью, был точечным, порой неактуальным и имел субъективный характер. Современные же технологии позволяют проводить оценку, реализуя несколько взаимосвязанных принципов [38].

Во-первых, непрерывный мониторинг в реальном времени, при котором анализ цифровых следов создаёт живую, динамичную и постоянно обновляемую информацию о настроениях, действиях и коммуникационных потоках внутри экосистемы стейкхолдеров, превращает анализ из периодического измерения в процесс постоянного наблюдения.

Во-вторых, ключевым достижением современных технологий является способность алгоритмов искусственного интеллекта и машинного обучения интегрировать и выявлять сложные корреляционные связи между разнородными данными (структурированными финансовыми показателями, неструктурированной текстовой информацией, аудиовизуальными материалами). Эта связь позволяет формировать сложных «цифровых двойников» отдельных стейкхолдеров или их целых сетей.

В-третьих, на основе накопленных данных и моделей машинного обучения обеспечивается переход к предиктивной аналитике, прогнозируя вероятные сценарии будущего поведения стейкхолдеров.

Автоматизация семантического анализа с помощью методов обработки естественного языка, таких как BERT или GPT, формирует понимание текста на новом уровне за счет распознавания контекста, иронии, сарказма и извлечения сложных концептов, что позволяет в автоматическом режиме категоризировать входящие запросы, выявлять формирующиеся тренды и отслеживать эволюцию тезисов в коммуникационном поле. В совокупности эти возможности меняют саму стратегию DDSM, фокусируя внимание на проектировании будущего.

Рассмотрим основные направления применения больших данных и искусственного интеллекта в анализе поведения заинтересованных сторон (рис. 7.6).

Динамическое картирование и анализ сетей влияния

- Технологии AI и Big Data позволяют перейти от статических, основанных на экспертных оценках карт стейкхолдеров к самообучающимся моделям сетей влияния

Предиктивная аналитика репутационных и операционных рисков

- С помощью Big Data-платформ осуществляется консолидация и анализ разнородных потоков информации. Модели машинного обучения выявляют потенциальные зоны риска. AI фиксирует угрозу и оценивает её важность.

Глубокий семантический анализ

- Классический анализ трансформируется с помощью NLP нового поколения. AI учится понимать тональность, контекст, иронию, культурные и профессиональные жаргоны и скрытый подтекст.

Персонализированное управление вовлеченностью и сценарное моделирование

- На основе агрегированного цифрового профиля стейкхолдера системы AI способны оптимизировать каналы, форматы, время и тональность коммуникации для максимизации конструктивного диалога.

Автоматизированный аудит предоставляемых данных о стейкхолдерах

- Big Data и AI становятся важным инструментом для объективной проверки предоставляемых данных о стейкхолдерах, что создает независимую оценку искренности, прозрачности и устойчивости партнеров, поставщиков и объектов инвестиций.

Рисунок 7.6. Направления применения BigData и AI в анализе поведения стейкхолдеров [39]

Интеграция технологий BigData и искусственного интеллекта в анализ поведения стейкхолдеров формирует новый этап управления стейкхолдерами. Главным результатом данного внедрения становится переход от практик, основанных на ограниченных выборках данных и

экспертных субъективных оценках, к предиктивной и моделирующей аналитике.

Однако стоит учесть, что реализация данных технологий в процессы управления сопряжена с управленческими и этическими рисками, к которым можно отнести обеспечение прозрачности алгоритмических решений, соблюдение цифровой этики и приватности, предотвращение неравенства в доступе к данным.

Таким образом, трансформация анализа поведения стейкхолдеров под влияние технологий BigData и AI в наибольшей степени зависит от развития организационной культуры, процессы и принципы которой позволят превращать данные алгоритмы в инструменты для построения устойчивых долгих доверительных отношений между сторонами. Технологии больших данных и искусственного интеллекта выступают в роли активатора перехода к более адаптивной под современные условия модели управления заинтересованными сторонами.

Современный инструментарий для прогнозирования поведения стейкхолдеров представляет собой комплекс технологических решений, объединяющий платформы для работы с большими данными, алгоритмы машинного обучения и специализированные аналитические программы и приложения.

В таблице 7.3 систематизирован определенный инструментарий, который может обеспечить эффективный процесс работы с данными о стейкхолдерах. Обзор охватывает коммерческие и доступные каждому платформы, что в свою очередь позволяет сформировать набор технологий, соответствующий выделенному компанией бюджету.

Таблица 7.3 – Инструментарий анализа поведения стейкхолдеров [40, 41].

Категория инструментов	Назначение	Особенности	Конкретные инструменты
Платформы для медиа-аналитики	Мониторинг упоминаний, анализ тональности, выявление трендов в публичном поле	1. Глубокий анализ русскоязычных и региональных соцсетей (ВКонтакте, Одноклассники, Telegram). 2. Учёт специфики медиапространства. 3. Возможность отслеживания определенных лиц и сетевых сообществ.	Brand Analytics, YouScan, ScanИнтерфакс, Крибум

Продолжение таблицы 7.3

Категория инструментов	Назначение	Особенности	Конкретные инструменты
CRM-системы с аналитикой	Управление взаимоотношениями и взаимодействиями, сегментация стейкхолдеров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встроенные инструменты для сегментации клиентов и партнёров. 2. Интеграция с телефонией и почтой для учёта всех контактов. 3. Отчёты по эффективности коммуникаций. 	Битрикс24, Мегаплан с AI, SberCRM
BI-платформы	Визуализация данных, дашборды, построение отчетов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Совместимость с российскими источниками данных и облаками. 2. Поддержка кириллицы и локализованных метрик. 3. Возможность подключения к отечественным базам данных и хранилищам. 	Яндекс DataLens, Arenadata
Платформы для опросов и сбора обратной связи	Получение прямых откликов от стейкхолдеров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор структурированных данных с возможностью сегментации стейкхолдеров. 2. Готовые шаблоны для NPS, оценки удовлетворённости стейкхолдеров. 3. Интеграция с российскими мессенджерами и почтовыми сервисами. 	Анкетолог, Google Forms
Инструменты для сетевого анализа (BigData, AI)	Анализ связей между стейкхолдерами, выявление центров влияния	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ связей в российских соцсетях и профессиональных сообществах. 2. Визуализация неформальных сетей влияния и групп интересов стейкхолдеров. 3. Поддержка кириллицы. 	Gephi, Grafana
Инструменты для текстовой аналитики	Анализ тональности и настроения стейкхолдеров, тематическое моделирование, классификация информации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая точность в обработке текстов с учётом всех правил языка. 2. Возможность обучения моделей на отраслевой лексике. 3. Извлечение сущностей (имена, компании) из текстов. 	Google Cloud Natural Language API, Lexalytics, Keatext

Окончание таблицы 7.3

Категория инструментов	Назначение	Особенности	Конкретные инструменты
Облачные платформы и хранилища данных	Консолидация, хранение и обработка больших объемов данных о стейкхолдерах	1. Соблюдение закона №152-ФЗ «О персональных данных». 2. Геолокация данных на территории РФ. 3. Интеграция с отечественными системами.	Яндекс Облако, VK CloudСбер-Облако

Из данных таблицы следует, что инструментарий, участвующий в анализе поведения стейкхолдеров, позволяет сформировать адаптированную систему, способную решить специфические задачи в процессе управления заинтересованными сторонами. Особенности данных инструментов делают их специализированными, что обеспечивает более высокую точность и безопасность данных стейкхолдеров при их анализе.

Таким образом, современный анализ поведения стейкхолдеров требует комбинированного подхода. Использование инструментов Big Data и AI позволяет перейти к объективным прогнозам поведения заинтересованных сторон, что создает основу для проактивного управления.

Практический пример анализа данных для прогнозирования поведения стейкхолдеров

Практический аспект анализа данных предполагает собой воспроизводимый алгоритм действий для компании, которая стремится перейти к проактивному управлению стейкхолдерами. Демонстрация процесса анализа реальных данных при помощи инструментов анализа позволит оценить ресурсозатратность и потенциальную отдачу от внедрения подобных практик.

Рассмотрим пример внедрения премиальной линейки продуктов «Премиум» от бренда «Магнит» компании АО «Тандер». Основной целью данного проекта будет являться запуск в продажу премиальной линейки продуктов, которые будут на 20% дороже основной продукции.

В данном случае ключевыми стейкхолдерами проекта будут выступать:

- Покупатели: основная целевая аудитория супермаркета и аудитория с высоким доходом;
- Сотрудники компании: кассиры, мерчандайзеры, продавцы-консультанты;
- Акционеры и инвесторы;
- Органы-регуляторы: Роспотребнадзор, ФАС.

Исходя из определения ключевых стейкхолдеров, проведем оценку сбора и интеграции информации для реализации потенциального проекта (табл. 7.4).

Таблица 7.4 – Методика сбора и интеграции данных постейкхолдерам

Источник данных	Метод сбора данных	Данные для прогноза
Внутренние источники данных	Анализ BigData в корпоративном хранилище данных	- Средний чек по магазинам; - Доля покупок с высокими ценами среди имеющихся клиентов; - Разбор корзины покупок клиентов.
Внешние источники данных	Парсинг, NPL-анализ	- Тональность обсуждения бренда «Магнит» в локальных пабликах городов; - Упомянув конкурентов в контексте качества продукции и их цены; - Комментарии под публикациями о бренде на тему цены и качества.
Данные по персоналу	Анонимные внутренние опросы через GoogleForms, данные из HR-системы	- Уровень квалификации персонала для работы с премиум-сегментом; - Мнение сотрудников об увеличении нагрузки.
Данные карт лояльности	CRM-аналитика, сегментация	- Частота визитов покупателей разных возрастных групп, которые делают дорогие покупки; - Определение доли целевой аудитории, которая будет готова покупать более дорогие товары.
Данные потенциальных инвесторов и акционеров	Анализ финансовых рынков, данных компаний-регуляторов с AI	- Интересы потенциальных инвесторов в премиум-сегменте; - Истории вложений в аналогичные проекты и их итог.
Данные финансовых рынков	Анализ отчетности и информации, полученной на встрече с инвесторами	- Реакция аналитиков на презентации новых продуктовых линеек; - Волатильность акции компании с подобным опытом внедрения после завершения данного процесса.

Представленная таблица систематизирует ключевые источники данных, необходимые для комплексного прогнозирования успеха проекта и поведения стейкхолдеров. Интеграция данных из этих источников позволит сформировать общую ситуацию для принятия ключевых стратегических решений по проекту.

Также ключевым инструментом мониторинга на основе данных является централизованный дашборд, разработанный с помощью одной из BI-платформы (PowerBI, Яндекс DataLens, Arenadata). Построенная с ее помощью карта рисков позволит визуализировать географическое распределение негативных реакции потенциальной аудитории, выделяя субъекты с неблагоприятным прогнозом. Параллельно с этим можно отслеживать бизнес-показатели проекта – динамику продаж новой линейки продуктов, рентабельность, изменение среднего чека, что позволит мгновенно оценить коммерческий эффект проекта.

С помощью инструментов текстовой и медиа-аналитики стоит непрерывно проводить анализ медиапространства с целью определения тональности, удовлетворенности стейкхолдеров. Такой подход позволит фиксировать реакции сторон и выявлять зарождающиеся тренды. Систематический мониторинг цифрового следа стейкхолдеров дает возможность в режиме реального времени оперативно реагировать на изменяющиеся ожидания каждой группы.

Таким образом, проведенный практический анализ данных для прогнозирования поведения стейкхолдеров наглядно отображает важность и надежность перехода к DataDriven Stakeholder Management в современных реалиях.

Вопросы для самопроверки

Назовите этапы эволюции управления заинтересованными сторонами (табл. 1).

Что означает Data-Driven Stakeholder Management (DDSM)?

Перечислите ключевые принципы DDSM.

Опишите этапы принятия решений на основе DDSM.

Какие источники структурированных данных о стейкхолдерах вы знаете?

Для чего применяется анализ тональности и эмоций стейкхолдеров?

Что такое «альтернативные данные» и приведите примеры источников.

Какие направления применения Big Data и AI в анализе поведения стейкхолдеров выделены на рисунке 6?

Перечислите инструменты для текстовой аналитики и медиа-мониторинга.

Какой практический пример анализа данных для прогнозирования поведения стейкхолдеров приведен в главе (бренд «Магнит»)?

Глава 8. ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

8.1. Особенности вовлечения стейкхолдеров в цифровую сферу

Переход значительного количества организаций к удалённым и гибридным моделям деятельности, форсированный внешними обстоятельствами последних лет, фундаментально изменил конфигурацию привычных каналов взаимодействия между бизнесом и его ключевыми контрагентами. В условиях физического отсутствия прямого контакта классические методы установления долгосрочных отношений со стейкхолдерами показывают снижение эффективности, что требует пересмотра знания про корпоративные коммуникации. На сегодняшний день цифровые каналы превращаются в основную среду, где формируется доверие, разрешаются конфликтные ситуации и происходит обмен значимой информацией с партнёрами, инвесторами и локальными сообществами. Однако простая замена личных встреч видеоконференцсвязью без изменения управленческой логики приводит к фрагментированности обратной связи. В гибридном формате, где часть аудитории присутствует физически, а часть подключается виртуально, возникает феномен «цифрового исключения». На основе множества исследований было доказано что при использовании соцсетей и мессенджеров без определенной стратегии происходит повышение операционной нагрузки на сотрудников и возможности потери очень важных запросов даже ключевых стейкхолдеров.

В условиях цифровой среды понятие стейкхолдера существенно расширяется. Если ранее к ключевым сторонам относили сотрудников, клиентов, инвесторов и государственные структуры, то сегодня к ним добавляются цифровые активисты, блогеры, модераторы онлайн-сообществ, а в некоторых случаях и алгоритмы платформ, потому что именно они определяют видимость контента и влияют на репутацию бренда. Данная эволюция подчеркивает, что в цифровой эпохе статус стейкхолдера определяется не столько формальным статусом, сколько потенциалом влияния через онлайн-каналы.

Стейкхолдеры традиционно делятся на внутренних, а именно это сотрудники, руководство, подразделения и внешних, которые включают себя клиентов, партнеров, инвесторов, регуляторов, СМИ и мест-

ные сообщества. Однако в цифровой среде эта классификация становится условной. Например, лояльный клиент, который регулярно публикует восторженные отзывы в социальные сети, способен оказывать большее влияние на имидж компании, чем формальный партнер, который не ведет публичной активности. Данная ситуация требует от организаций гибкого подхода к сегментации аудитории и выбору каналов взаимодействия.

Исторически вовлечение стейкхолдеров сводилось к односторонней передаче информации, а именно через пресс-релизы, годовые отчеты, корпоративные сайты. В современном мире процесс вовлеченности представляет собой непрерывный двусторонний диалог, в котором бренд не только говорит, но и слушает, реагирует, адаптируется. В SproutSocial 2025 отмечается, что современная вовлеченность в социальные сети выходит за рамки количества лайков и репостов и включает активное участие бренда в жизни аудитории. Данная коммуникация происходит посредством ответа на комментарии, обработка прямых обращений, публичное решение проблем, поддержка пользовательского контента, а также участие в трендах [42].

SproutSocial подчеркивает, что настоящая вовлеченность строится на сообществе и заботе. Данное утверждение означает, что каждое взаимодействие должно рассматриваться, как возможность внести вклад, а не просто передать сообщение [42]. Например, бюджетная авиакомпания «RyanAir» использует ироничный и самоироничный подход в социальных сетях, что вызывает активное обсуждение и вовлечение аудитории. Данный подход формирует узнаваемый голос бренда и укрепляет эмоциональную связь с пользователями [42].

Такая же ситуация обстоит и фитнес-брендов, которые комментируют посты пользователей с фотографиями тренировок словами поддержки и советами, так он показывает свою вовлеченность в достижении цели клиента. Данные ситуации SproutSocial называет «эмоциональным капиталом» [42]. Под эмоциональным капиталом в данном случае понимается некий нематериальный актив, который превращает пассивных пользователей в лояльных сторонников бренда.

Наиболее сложность вызывает вовлечение внутренних стейкхолдеров, то есть сотрудников в условия гибридной и удаленной работы. Исследование Gallup 2023 года показывают, что уровень вовлеченности среди гибридных сотрудников составляет около 55%, в то время

как полностью удаленный формат составляет 48% [43]. Данное исследование показывает, что простой доступ к цифровым инструментам все еще находится на недостаточном уровне.

Компании, которые регулярно проводят онлайн встречи с руководством, используют внутренние каналы обратной связи и публично отмечают достижения сотрудников, показывают наиболее высокие показатели удержания, производительности и инновационной активности работников. Немало важно, что вовлеченность сотрудников напрямую связана с удовлетворенностью клиентов. Объясняется это тем, что вовлеченный сотрудник с большей долей вероятности проявляют инициативу, разрабатывают предложения для улучшения заботы о клиентах, ориентируясь на своем опыт коммуникации с ними.

Для системного подхода к вовлечению лучше всего использовать матрицу, которая будет основана на уровне влияния и заинтересованности стейкхолдеров. В таблице 8.1 представлена информация о классификации выборов каналов и форматов взаимодействия.

Таблица 8.1 – Классификация стейкхолдеров и стратегии цифрового вовлечения

Стейкхолдеры	Примеры	Ожидания в цифровой среде	Рекомендуемы каналы взаимодействия
Ключевые	Инвесторы, клиенты, лояльные подписчики.	Индивидуальный подход, эксклюзивная информация, оперативность.	Закрытые вебинары, персональные рассылки, закрытые чаты.
Аудитория	Потенциальные клиенты, случайные пользователи.	Доступность, ценность предоставляемой информации, развлекательный контент.	Социальные сети, короткие видеоролики, конкурсы, опросы.
Регуляторы	СМИ, государственные органы.	Прозрачность, официальность, соблюдение норм законодательства.	Официальные аккаунты, отчетность, информация на официальном сайте.
Внутренняя аудитория	Сотрудники	Чувство принадлежности, прозрачность работы.	Внутренние мессенджеры, видеообращения руководства.

На рисунке 8.1 представлена модель, которая отражает динамику взаимодействия с заинтересованными сторонами в цифровой среде.

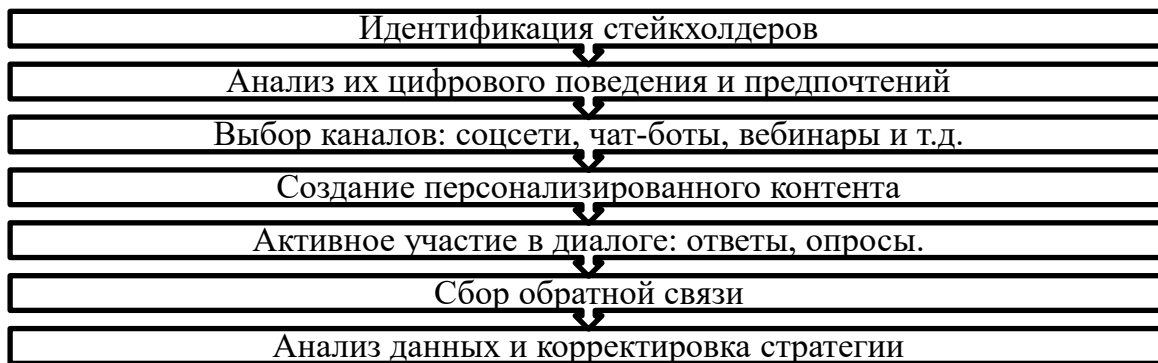


Рисунок 8.1. Цикл цифрового вовлечения стейкхолдеров

Анализируя данный цикл, можно сделать вывод, что цифровое вовлечение представляет собой непрерывный процесс, который основан на обратной связи.

Под входящей вовлеченностью понимается действия самой аудитории, которые проявляются через лайки комментарии, репосты, упоминания. Исходящая вовлеченность представляет собой действие самого бренда, которое проявляется в ответных сообщениях.

8.2. Цифровые каналы коммуникации: роль и возможности

В условиях, когда личный контакт между участниками делового взаимодействия ограничен или может быть полностью исключен, организационные коммуникации чаще происходят через цифровые платформы. Данные средства связи выполняют не только функцию передачи информации, но выступают инструментом формирования доверия, поддержания вовлеченности и управления ожиданиями заинтересованных сторон. В практике современных компаний наиболее востребованными каналами связи выступают социальные сети, интеллектуальные чат-боты и вебинарные форматы, каждый из которых обладает специфическими возможностями и ограничениями.

Социальные сети переформировались из инструмента массового информирования в пространство для диалога, где ключевым показателем эффективности стало являться глубина взаимодействия, а не ее охват. Современные исследования показывают, что вовлеченность в социальных медиа следует рассматривать как совокупность действий аудитории, которые направлены на проявление интереса к выпускаемому контенту, через лайки, комментарии, репосты, а также прямые

сообщения [42]. Публичное решение вопроса, который возник в комментариях, а также персонализированный ответ на обращение в личные сообщения компаний, формирует у пользователей ощущение, что его мнение важно и оно учитывается. Данный подход способствует созданию эмоционального капитала.

В российской практике дистанционные каналы имеют большую значимость не только как инструменты информирования, но и как способы формирования доверия, поддержания вовлеченности и обеспечения обратной связи. Выбор конкретных платформ взаимодействия в большей степени определяется доступностью на территории Российской Федерации.

С марта 2022 года работа таких международных платформ, как Facebook, Instagram и Twitter, на территории РФ была ограничена. По данным аналитического агентства DataInsights охват снизился до менее 5% от интернет-аудитории страны [44]. В условиях ограниченности международных каналов взаимодействия доминирующими стали ВКонтакте, Telegram, YouTube и Яндекс.Дзен данные платформы не только обеспечивают массовый охват, но и глубину взаимодействия.

В социальной сети «ВКонтакте» вовлеченность стейкхолдеров проявляется через комментарии, реакциями, репосты и активность в сообществах. Сейчас наиболее предпочтение компаниям отдается использование данных функций не для рекламы, а для оперативного решения клиентских запросов. Например, «Почта России» отвечает на каждое обращение в комментариях, что снижает количество жалоб в другие сервисы. «Леруа Мерлен» использует аналогичный канал взаимодействия. В данном сервисе он делится лайфхаками по ремонту через видео и истории, а также проводит опросы о качестве сервиса.

Ритейлер «Магнит» запустил в 2024 году компанию «Готовим вместе» в своем сообществе во «ВКонтакте», аудитория составляет более 1,8 млн. подписчиков. Пользователи присылали фото блюд, приготовленных из товаров «Магнита», а лучшие публиковались с благодарностью и небольшим бонусом, которым являлась скидка 200 рублей. За 3 месяца было получено более 12000 пользовательских постов, а охват компании превысил 8 млн. человек.

Схожую тактику использует и сеть «Пятерочка». Каждую неделю в историях во «ВКонтакте» публикуются опросы, например «Какой новый продукт добавить в ассортимент?», «Насколько вам удобна новая

упаковка?» и т.д. Ответы персонализируются в течение 48 часов, и лучшие идеи тестируются в магазинах.

В роли гибридного канала выступает Telegram. С одной стороны он представляет собой информационные каналы, а с другой стороны интерактивный сервис через онлайн-ботов. АО «РЖД» и ПАО «МТС» внедрили Telegram-ботов для бронирования билетов, консультации по тарифам и техподдержки. Сравнительная характеристика социальных сетей представлена в таблице 8.2.

Таблица 8.2 – Сравнительная характеристика социальных сетей как канала вовлечения стейкхолдеров

	Вконтакте	Telegram	Яндекс.Дзен
Основные формы вовлечения	Комментарии, реакции, репосты, опросы	Подписка, боты, чаты	Комментарии, подписки, лайки
Действия аудитории	Обсуждение, запросы поддержки	Консультации	Просмотр аналитики, советов
Контент	Полезные посты, видео, опросы	Рассылки, онлайн-боты	Статьи
Пример использования	«Почта России» Работа с жалобами	«РЖД» бронирование	«Роспотребнадзор» разъяснение норм.

Интеллектуальные чат-боты в современном мире стали ключевым инструментом для поддержки не только клиентов, но и сотрудников. Основное преимущество ботов является обработка рутинных запросов круглосуточно. Внедрение корпоративных ботов, которые интегрированы с внутренними системами позволит решать типовые задачи без участия сотрудников.

На рисунке 8.2 представлена информация о структуре чат-бота.

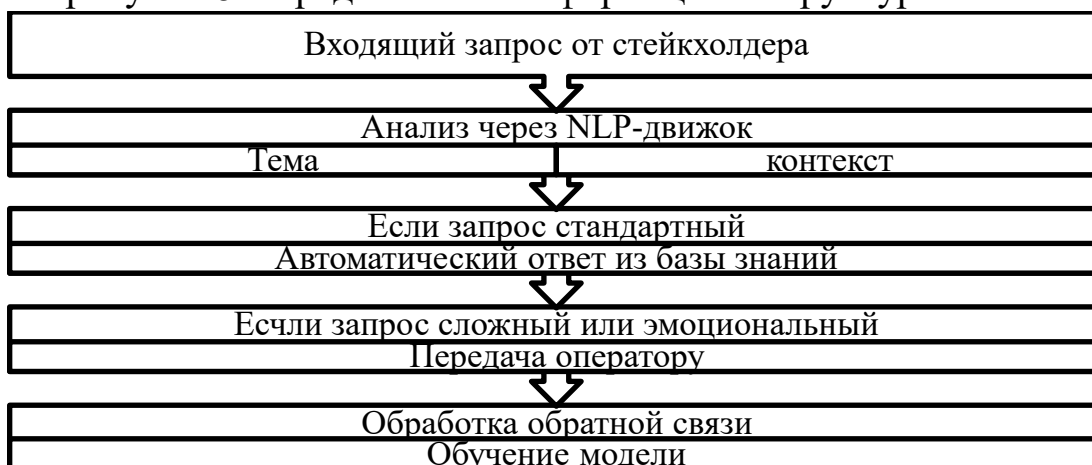


Рисунок 8.2. Структура эффективного чат-бота

В современных условиях видеоформаты являются основным способом передачи объемной и сложно информации. Российские компании используют видеоформат не только для взаимодействия с другими компаниями, но и для внутреннего обучения сотрудников. Например, компания «1С» регулярно проводят обучающие видео для бухгалтеров и других сотрудников, в котором рассказан не только функционал, но и отраслевые особенности. Для внутренних стейкхолдеров видеоформат заменяет очные встречи. Например, такие компании как «Яндекс» и «Газпром» используют видеоролики для адаптации новых сотрудников, в которых руководители рассказывают стратегические моменты и корпоративные ценности.

Например, ПАО «Лукойл» в 2024 году начал проводить закрытые вебинары для мониторинга инвесторов через платформу Яндекс.Дзен. Участники получают персональную ссылку, могут задавать вопросы в чате, а запись доступна только зарегистрированным пользователям. Данный формат позволяет увеличить участие частных инвесторов в корпоративных мероприятиях на 40% и снизить количество обращений по базовым вопросам.

В таблице 8.3 представлена информация о видах вебинаров.

Таблица 8.3 – Классификация вебинаров [45]

По цели проведения	По условиям участия	По форме доступа	По форме проведения
Мотивирующие	Платные	Открытые	Автовебинары
Вовлекающие	Бесплатные	Закрытые	Онлайн
Обучающие			Гибридные
Продающие			Серия вебинаров
Партнерские			

Для того чтобы на вебинарах присутствовала максимальное количество человек необходима интеграция каналов. Например, анонс вебинара публикуется в Вконтакте, регистрация проходит через бота в Telegram, а после завершения направляется рассылка с записью. Данная интеграция позволит обеспечить максимально возможный охват.

На рисунке 8.3 представлена структура экосистемы цифровых каналов в РФ.

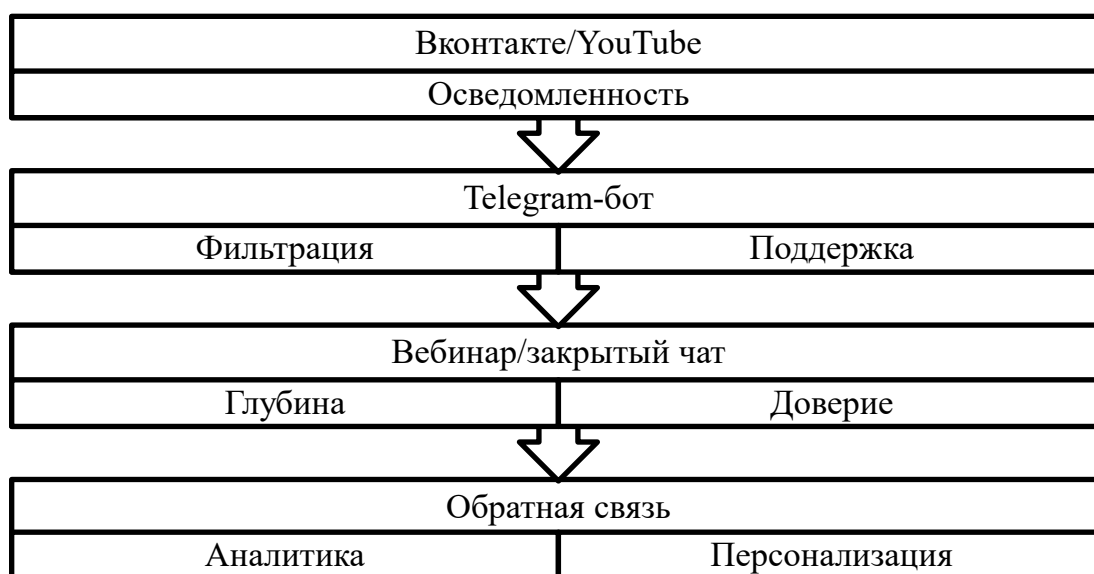


Рисунок 8.3. Структура экосистемы цифровых каналов в РФ

В российских условиях эффективность цифровых каналов определяется не только глобальными трендами, но фактической доступностью платформ и спросом аудитории.

8.3. Управление отношениями в удаленном и гибридном форматах

Переход к удаленным и гибридным форматам работы в современных условиях стало устойчивым трендом среди организаций, а не временной мерой. Удаленный и гибридный формат работы полностью меняет все основы взаимодействия с заинтересованными лицами. Физический контакт может быть ограниченным или носить эпизодический характер, и очные встречи теряют свою необходимость. Очные встречи сменяют дистанционным форматом взаимодействия, например, видеозвоны.

В цифровых условиях физический контакт, а также традиционные модели управления теряют свою актуальность. Однако гибридный формат работы пользуется больше спросом, чем полностью удаленный. Данная ситуация объясняется тем, что полностью удаленные сотрудники чаще сталкиваются с изоляцией, что приводит к снижению их вовлеченности в команду. Крупные российские компании, такие как «Яндекс» и «Сбер» придерживаются такой политики, что все встречи проводятся в гибридном формате. Все без исключения сотрудники,

даже те, кто находятся в офисе, подключаются к созвону индивидуально. Данный подход исключает ситуацию, при которой офисные сотрудники получают больше возможностей, чем удаленщики.

В гибридной среде российские компании для сохранения корпоративной целостности используют следующие цифровые платформы:

1. VKWork;
2. Внутренние Telegram-каналы;
3. Видеоконференции через Zoom или VK-видео;
4. Корпоративные порталы

Ярким примером эффективного использования цифровых каналов является АО КБ «Т-Банк». Т-Банк для поддержки гибридной работы используют внутренние Telegram-бот HR-службы. С помощью данного бота сотрудники могут:

- Запросить отпуск;
- Получить информацию о ДМС;
- Записаться на сессию с наставником.

Данный бот обрабатывает 92% запросов без участия человека. В 2024 году среднее решение вопроса сократилось, а удовлетворенность внутренним сервисом выросла.

В таблице 8.4 представлена информация об инструментах управления внутренними стейкхолдерами в гибридной среде.

Таблица 8.4 – Инструменты управления внутренними стейкхолдерами в гибридной среде

Задача управления	Платформа	Формат	Пример использования
Коммуникация	VK Work	Чаты, каналы	«Яндекс» командные каналы по проектам.
Стратегическая трансляция	Zoom, VK Видео	Прямые эфиры	«Газпром»
Мотивация	Корпоративные порталы, Telegram	Благодарности	«Лукойл» публичные благодарности с новостным каналом.
Здоровье	Мобильные приложения (СберЗдоровье)	Напоминания, трекары	«Сбер» программы по снижению стресса.

Для внешних стейкхолдеров каждое взаимодействие в цифровой среде является значимым для контакта с брендом. Здесь особенно актуальным является принцип, который интерпретируется в исследовании SproutSocial. Данный принцип звучит так, что современная вовлеченность определяется не столько активностью аудитории, сколько готовностью и качеством ответа со стороны бренда [42].

На рисунке 8.4 представлен цикл управления отношениями со внешними стейкхолдерами в РФ.

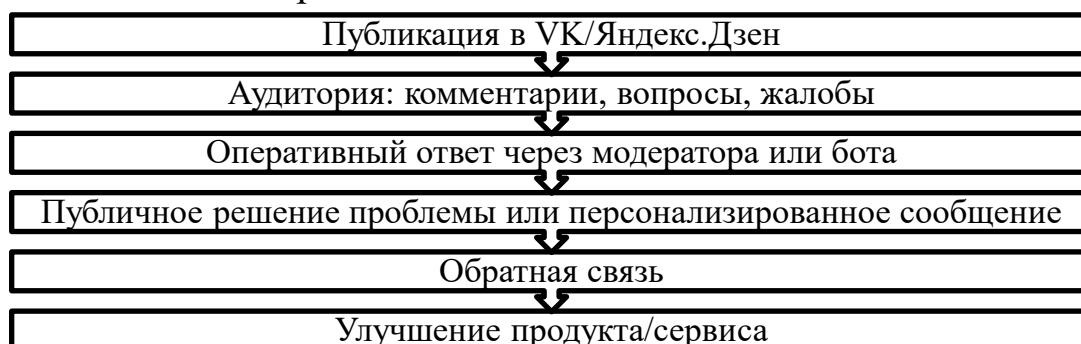


Рисунок 8.4. Цикл управления отношениями с внешними стейкхолдерами

В пример можно привести антикризисный эпизод в феврале 2025 года, когда случился масштабный сбой в мобильном приложении «Сбера». Команда «Сбера» оперативно опубликовала пост с объяснениями причины и прогнозом восстановления. В течение 1 час были даны ответы более чем на 3000 обращений, включая персонализированные.

В таблице 8.5 представлена сравнительная характеристика подходов к управлению внутренними и внешними стейкхолдерами.

Таблица 8.5 – Сравнение подходов к управлению внутренними и внешними стейкхолдерами

	Внутренние стейкхолдеры	Внешние стейкхолдеры
Цель	Поддержание вовлеченности и корпоративной культуры	Построение доверия и лояльности
Основные каналы	VKWork, Teams, корпоративные порталы	VK, Telegram, Яндекс.Дзен
Практика	Регулярные вебинары, награждение	Оперативные ответы, публичное решение проблемы, создание сообществ
Метрики успеха	Уровень участия в опросах, текучесть кадров	Время ответов, количество положительных комментариев, увеличение охвата
Риски	Изоляция, выгорание, информационное неравенство	Потеря доверия, негатив

Несмотря на различия в целях, каналах и метриках успешное взаимодействие строится с обеими группами на принципах прозрачности, оперативности, последовательности и лояльности. Для внутренних стейкхолдеров важно чувство принадлежности и признания, в то время как внешним стейкхолдерам важна уверенность. В современных цифровых условиях управления отношениями со стейкхолдерами важным является не функция маркетинга, а корпоративная компетенция, которая требует согласованности действий на этапах взаимодействия.

Переход к удаленным и гибридным форматам работы является устойчивым трендом для многих организаций. Однако наряду с гибкостью, снижением издержек данный формат порождает ряд системных рисков, который способен разрушить доверие как внутренних, так и внешних стейкхолдеров. В данном случае эффективное управление отношениями требует не только внедрения цифровых инструментов, но и выявления рисков.

Одним из наиболее сильных рисков является неравномерный доступ к цифровой инфраструктуре. По данным Росстата в 12 субъектах Российской Федерации доля домохозяйств с высокоскоростным интернетом не превышает 45% [46]. Вследствие чего сотрудники из крупных городов получают все преимущества гибридной работы, в то время как в маленьких населенных пунктах возникают технические ограничения, что способствует снижению вовлеченности.

Такая же проблема затрагивает и внешних стейкхолдеров. У клиентов некоторых регионов может не быть возможности получать уведомления и участвовать в онлайн-конференциях. Для того чтобы минимизировать данный риск необходимы следующие пути решения:

1. Предоставлять сотрудникам корпоративное оборудование;
2. Компенсация расходов на интернет;
3. Адаптация выпускаемой информации под низкую скорость интернета;

Практический пример в данном случае можно привести подход компании «Яндекс». «Яндекс» предоставляет всем сотрудникам корпоративный ноутбук и гарнитуру, а также выплачивает ежемесячную компенсацию за интернет до 1500 рублей. Благодаря чему доля сотрудников, которые жалуются на технические трудности при удаленной работе, сократилась.

Эмоциональная изоляция может быть следующим риском. Отсутствие неформального общения особенно у новых сотрудников может развивать эмоциональную изоляцию. Данные сотрудники ограничены в возможности задать свой вопрос и оперативно получить на него ответ или почувствовать себя частью коллектива.

Данный риск напрямую влияет на производительность и текучесть кадров. К мерам минимизации можно отнести следующие:

1. Введение политики «цифровых границ»;
2. Использование функции в мессенджерах, получать уведомления только на важные сообщения;
3. Внедрение здоровых программ через мобильные приложения;
4. Очные встречи, например, 1 раз в квартал.

Реализации данной стратегии является практика ПАО «Газпром Нефть», которая внедрила формат «дней коллаборации». Раз в квартал все сотрудники проектной команды проводят встречи в офисе в два дня, да обсуждения идей, неформального общения и совместных активностей. По итогам 2024 года данные встречи провели около 87% гибридных команд, а уровень вовлеченности в данных группах оказался выше, чем у полностью удаленных.

Если отсутствуют четкие правила гибридной работы, то легко формируется та ситуация, при которой офисные сотрудники получают больше внимания и быстрее продвигаются по карьерной лестнице. Данная ситуация нарушает принципы равенства и справедливости.

К мерам минимизации в данном случае относятся:

1. Введение правила, что все встречи проводятся в гибридном формате.
2. Обеспечение равного доступа к информации через единые платформы.
3. Признание достижений публично всех сотрудников, независимо от формата работы.

Еще одним риском является снижение качества взаимодействия с внешними стейкхолдерами. Большинство внешних стейкхолдеров ожидают мгновенной реакции на их обращения.

Мерами минимизации могут быть следующие направления:

1. Использование онлайн-ботов для обработки частых вопросов;
2. Установление определенного KPI по времени первой реакции на обращения.

В таблице 8.6 представлены риски гибридной работы и меры их минимизации.

Таблица 8.6 – Риски гибридной работы и меры их минимизации

Риски	Последствия	Меры минимизации
Цифровое неравенство	Снижение продуктивности, неравные возможности	Оборудование от компании, компенсация за интернет
Эмоциональная изоляция	Падение вовлеченности, рост текучести	Цифровые границы, очные встречи
Неравная культура	Неравенство, снижение доверия	Гибридный формат встречи, публичное признание
Утрата доверия внешних стейкхолдеров	Негатив с социальных сетях, снижение лояльности	Онлайн-боты, KPI первой реакции

Еще одной группой рисков может быть утечка конфиденциальной информации. Если компания работает в незащищенной корпоративной сети, то это повышает риски кибератак и утечки персональных данных. Использование личных устройств, публичных интернет сетей и нелицензированных мессенджеров создают риски. Роскомнадзор подчеркивает, что при дистанционной работе организация несет полную ответственность за соблюдение требований Федерального закона №152-ФЗ «О персональных данных» [47]. К мерам минимизации можно отнести:

1. Обязательное обучение сотрудников по информационной безопасности.
2. Внедрение двухфакторной аутентификации и шифрования данных.
3. Использование только корпоративных мессенджеров и облачных хранилищ.

На рисунке 8.5 представлена информация и о цикле управления рисками в гибридной среде.

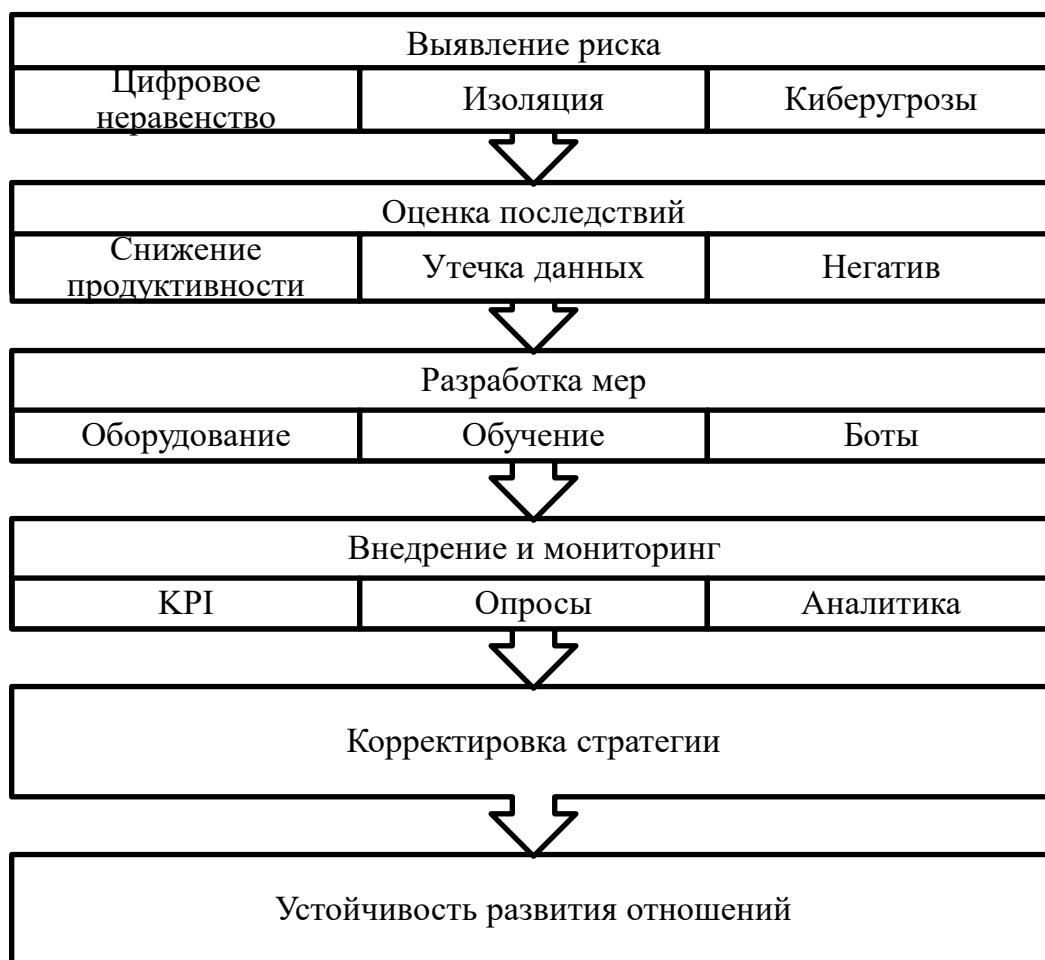


Рисунок 8.5. Цикл управления рисками в гибридной среде

Данная схема показывает, что управление рисками в удаленном и гибридном формате носит системный и циклический характер. Эффективная стратегия начинается не с реакции на кризис, а с проактивного выявления потенциальных угроз. После выявления потенциальных угроз следующим этапом является оценка последствий, что позволяет расстраивать приоритеты и выделить ресурсы на наиболее критичные направления.

Ключевым этапом является разработка и внедрения мер, которые адаптированы под специфику российской цифровой среды. Также происходит постоянный мониторинг через опросы и аналитику, что, в свою очередь обеспечивает обратную связь.

Вопросы для самопроверки

Какие новые типы стейкхолдеров появляются в цифровой среде?

Что, согласно SproutSocial, характеризует современную вовлеченность в социальных сетях?

Каков уровень вовлеченности гибридных и полностью удаленных сотрудников по данным Gallup 2023?

Опишите цикл цифрового вовлечения стейкхолдеров.

Какие социальные сети доминируют в РФ после 2022 года и почему?

Приведите пример эффективного использования чат-ботов в РФ (из текста).

Как классифицируются вебинары по цели проведения?

Какие инструменты управления внутренними стейкхолдерами в гибридной среде перечислены в главе?

Назовите основные риски гибридной работы и меры их минимизации.

Какое правило ввели компании «Яндекс» и «Сбер» для обеспечения равенства при гибридных встречах?

Глава 9. КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ И ДОВЕРИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ, ВЛИЯНИЕ ИИ

9.1. Основы кибербезопасности в современной бизнес-среде

Понятие кибербезопасности в современной научной литературе рассматривается как многоаспектная категория, охватывающая совокупность мер, методов и средств, направленных на защиту информационных систем, сетей и данных от несанкционированного доступа, использования, раскрытия, нарушения, модификации или уничтожения. Определение понятия «Кибербезопасность» предоставил Язов Ю. К., который также подчеркнул необходимость чёткого разграничения терминов кибербезопасности от смежных понятий информационной безопасности, указывая на специфику киберпространства как особой среды функционирования современных организаций. Он отмечает несколько вариантов определения термина «Кибербезопасность».

1) с учётом перевода с английского как «информационная безопасность в сфере (области) информационных технологий, компьютерных технологий и управления»;

2) через «техническую трактовку» понятия как «информационная безопасность в киберпространстве», при этом киберпространство трактуется как «глобальная сфера внутри информационного пространства, представляющая собой взаимосвязанную совокупность инфраструктур и информационных технологий, включая Internet, телекоммуникационные сети, компьютерные системы, а также встроенные в другие технические объекты процессоры и контроллеры, предназначенные для хранения, обработки, модификации и обмена данными»;

3) через связку с целями информационной безопасности, определенными доктриной информационной безопасности Российской Федерации, как свойство (состояние) компьютерных информационно-управляющих телекоммуникационных инфраструктур сохранять заданную функциональную устойчивость при гарантированном соответствии требованиям информационной безопасности;

4) через соотношение понятий «информационная безопасность» и «кибербезопасность» как информационной безопасности в инфосфере компьютерных информационно-управляющих и телекоммуникационных инфраструктур, где под инфосферой (то есть информационной

сферой) понимается «совокупность информации, объектов информатизации, информационных систем, сайтов информационно-телекоммуникационной сети Internet, сетей связи, информационных технологий, субъектов, деятельность которых связана с формированием и оборотом информации, развитием и использованием названных технологий, обеспечением информационной безопасности» [6]

Указанные определения, кроме первого, достаточно близко раскрывают суть понятия «киберпространство», поскольку оно связывается с компьютерными системами информационно-телекоммуникационными сетями, однако из них не видно, чем же конкретно отличается информационное пространство от кибер-пространства, и это не даёт возможность достаточно ясно определить и обосновать целесообразность использования других широко применяемых сегодня терминов. Понятие эволюционирует и развивается с каждым днём, в зависимости от уровня развития и появления новых технологий.

В современных условиях киберугрозы смогли эволюционировать от простых вирусных атак до сложных многоуровневых кампаний, включающих социальную инженерию, целенаправленные фишинговые атаки, эксплуатацию уязвимостей нулевого дня и использование программ-вымогателей. [5]

Динамика развития киберугроз демонстрирует устойчивый тренд к усложнению атак и расширению их масштабов. В 2024 году киберугрозы заметно эволюционировали, отражая растущую сложность и изощренность атак. Количество инцидентов, связанных с киберугрозами, в 2024 году выросло в среднем на 13 %. [7] Такой рост числа атак сопровождается качественным изменением характера наносимого ущерба. Масштаб потенциального ущерба от киберинцидентов значительно возрос, охватывая не только прямые финансовые потери, но и долгосрочные репутационные последствия, способные существенно подорвать позиции компании на рынке и доверие ключевых стейкхолдеров. По статистике, FORESCOUT к концу 2024 года, в 3 и 4 кварталах, уже каждая пятая кибератака была направлена на государственные структуры. [7] (Рисунок 9.1)



Рисунок 9.1. Статистика кибератак по сферам за 2024 г.

Одним из наиболее динамично развивающихся и одновременно уязвимых сегментов современной цифровой инфраструктуры является экосистема Интернета вещей. Кибербезопасность в Интернете вещей (IoT) требует комплексного подхода, учитывающего как технические, так и организационные аспекты. Учитывая, что устройства IoT часто имеют ограниченные ресурсы, важно разрабатывать решения, которые будут эффективными и доступными для реализации. Для обеспечения безопасности в мире Интернета вещей необходимо не только внедрять современные технологии защиты, но и формировать культуру безопасности среди пользователей и организаций. [4]. Уязвимости в экосистеме интернета вещей могут служить точками проникновения в корпоративные сети, создавая риски компрометации критически важных данных и нарушения непрерывности бизнес-процессов.

В этой связи управление рисками кибербезопасности требует учета специфики гетерогенной цифровой инфраструктуры современных организаций и внедрения многоуровневых систем защиты, охватывающих все компоненты цифровой экосистемы предприятия.

Взаимосвязь кибербезопасности и доверия стейкхолдеров.

Доверие стейкхолдеров представляет собой критически важный нематериальный актив организации, формирующийся на основе восприятия надежности, компетентности и добросовестности компании в выполнении своих обязательств. В контексте управления проектами доверие стейкхолдеров становится ключевым фактором успеха проекта, влияющим на своевременность принятия решений, эффективность коммуникаций и готовность заинтересованных сторон к сотрудничеству.

Источниками формирования и укрепления доверия в случае вовлеченности стейкхолдеров в деятельность компании или реализацию проекта являются: открытость и доступность информации; непротиворечивость деятельности законодательным нормам; решение социальных проблем; возможность выражать интересы и оказывать влияние на принятие решений; добросовестность, честность и компетентность собственников и сотрудников компании, менеджеров проектов; эффективная обратная связь; надежность партнерских связей, устойчивость договорных отношений; гарантии условий взаимовыгодных отношений. [1] Нарушения кибербезопасности и утечки данных наносят серьезный ущерб репутации компании и могут привести к долгосрочной эрозии доверительного капитала, восстановление которого требует значительных временных и финансовых затрат.

Связь между кибербезопасностью и доверием стейкхолдеров носит двусторонний характер: с одной стороны, высокий уровень кибербезопасности способствует укреплению доверия и лояльности заинтересованных сторон, с другой стороны, доверительные отношения со стейкхолдерами создают более благоприятную среду для внедрения необходимых мер безопасности и повышают готовность всех участников экосистемы следовать установленным протоколам и политикам безопасности. В этом контексте кибербезопасность перестает быть исключительно технической функцией и становится стратегическим императивом, напрямую связанным с управлением стейкхолдерами и обеспечением долгосрочной конкурентоспособности организации.

9.2. Управление рисками утечек данных и защита репутации в управлении отношениями со стейкхолдерами

Управление рисками утечек данных представляет собой комплексный процесс, включающий идентификацию, оценку, мониторинг и минимизацию потенциальных угроз компрометации конфиденциальной информации.

Управление рисками позволяет сфокусироваться на критически важных угрозах, что особенно важно для компаний с ограниченными ресурсами. В свою очередь, автоматизированные системы, основанные на искусственном интеллекте, способны в реальном времени выявлять и блокировать аномальную активность, повышая скорость реагирования на инциденты. [8] Малецкая Е.В. рассматривает управление рисками организаций в условиях цифровизации, подчеркивая необходимость систематического подхода к оценке киберрисков и интеграции управления рисками кибербезопасности в общую систему корпоративного риск-менеджмента.

В условиях цифровизации использование больших данных становится ключевым инструментом для идентификации и анализа финансовых рисков. Эти данные позволяют финансовым организациям собирать и обрабатывать огромные объемы информации, что способствует более точному прогнозированию потенциальных рисков. Такой подход помогает выявлять скрытые взаимосвязи и тенденции, которые ранее оставались незамеченными. [3]

В условиях цифровой трансформации традиционные подходы к управлению рисками требуют существенной модификации для адекватного учета специфики киберугроз, характеризующихся высокой динамичностью, трансграничным характером и потенциалом каскадного воздействия на различные аспекты деятельности организации.

Кибербезопасность играет ключевую роль в управлении финансовыми рисками в условиях цифровизации. С увеличением объемов цифровых данных и ростом использования сетевых технологий, финансовые организации сталкиваются с новыми видами угроз, такими как кибератаки, утечки конфиденциальной информации и мошенничество. Эти угрозы не только наносят прямой финансовый ущерб, но и подрывают доверие клиентов и партнеров. [3]

Эффективное управление рисками утечек данных требует внедрения многоуровневой системы защиты, включающей технологические, организационные и процедурные меры безопасности. На технологическом уровне это предполагает развертывание современных систем предотвращения утечек данных, реализацию шифрования критически важной информации как при хранении, так и при передаче, внедрение систем мониторинга и анализа сетевого трафика для выявления аномальной активности, а также использование многофакторной аутентификации и управления привилегированным доступом. На организационном уровне необходимо формирование культуры кибербезопасности, включающей регулярное обучение сотрудников, проведение тренингов по распознаванию социальной инженерии и фишинговых атак, а также четкое распределение ответственности за различные аспекты информационной безопасности. На процедурном уровне требуется разработка и регулярное обновление политик безопасности, планов реагирования на инциденты, процедур классификации данных и управления доступом, а также механизмов аудита и контроля соблюдения установленных требований безопасности.

Матюшкина и Лещенко подчеркивают важность проактивного подхода к управлению рисками в эпоху интернета вещей.

Управление рисками в контексте безопасности устройств Интернета вещей (IoT) является важным аспектом для защиты как организаций, так и частных пользователей от потенциальных угроз. Эффективное управление рисками включает в себя несколько ключевых компонентов, таких как выявление уязвимостей, обучение персонала и страхование от кибер-рисков. Эффективные меры против кибер угроз представлены на рис. 9.2. [4]



Рисунок 9.2. Эффективные меры противостояния киберугрозам

Эффективное управление рисками в современных условиях требует внедрения концепции нулевого доверия, предполагающей систематическую верификацию каждого запроса доступа к ресурсам независимо от его источника, а также сегментацию сети для ограничения потенциального распространения компрометации в случае успешной атаки. Кроме того, важнейшим элементом управления рисками является разработка и регулярное тестирование планов обеспечения непрерывности бизнеса и восстановления после катастроф, учитывающих сценарии масштабных киберинцидентов и обеспечивающих возможность оперативного восстановления критически важных функций организации при минимизации ущерба для стейкхолдеров.

Защита репутации в контексте кибербезопасности

Репутация организации представляет собой ценнейший нематериальный актив, формирование которого требует длительного времени и последовательных усилий, однако может быть серьезно подорвано в результате киберинцидента.

Современные тенденции также включают безопасность по дизайну, когда защитные механизмы интегрируются еще на этапе разработки продуктов и инфраструктуры. Это позволяет снизить вероятность уязвимостей и сделать системы более устойчивыми к атакам. В результате эффективная киберзащита требует комплексного подхода, объединяющего несколько стратегий, адаптируемых под текущие

угрозы [5]. Управление репутацией необходимо рассматривать как стратегическую функцию современного бизнеса, поскольку репутация влияет на широкий спектр аспектов деятельности организации, включая привлечение клиентов, партнерские отношения, доступ к финансированию, привлечение талантов и взаимодействие с регуляторами.

Репутация - это прогноз целевой аудиторией поведения компании/личности на основе имеющейся информации, опыта, впечатлений и представлений целевой аудитории.

Или другими словами - это оценка БУДУЩЕГО «здоровья» и поведения на основе информации о ПРОШЛОМ, т.е. прогноз, «предсказуемость» поведения компании в положительном или отрицательном смысле, стоит ли иметь с ним дело в будущем. Если продукт потребителю нужен только «на сейчас», и отношения в дальнейшем не будут продолжены, тогда продукт будет выбираться только на основе цены, восприятия других характеристик продукта и отношения к торговой марке, о репутации речь не идет. [2]

В цифровую эпоху репутационные риски усиливаются за счет скорости распространения информации в социальных сетях и цифровых медиа, где негативные новости о нарушениях безопасности могут мгновенно получить широкий резонанс и оказать значительное влияние на восприятие компании различными группами стейкхолдеров.

Реактивные стратегии защиты репутации предполагают эффективное управление кризисными коммуникациями в случае киберинцидента или утечки данных. Ключевыми элементами такой стратегии являются оперативное выявление и оценка масштаба инцидента, незамедлительное информирование затронутых стейкхолдеров о произошедшем и предпринимаемых мерах по устранению последствий, демонстрация прозрачности и готовности принять ответственность за произошедшее, предоставление конкретной информации о шагах, предпринимаемых для предотвращения подобных инцидентов в будущем, а также обеспечение доступа к каналам коммуникации для оперативного реагирования на вопросы и беспокойство стейкхолдеров. Исследования показывают, что организации, демонстрирующие открытость и оперативность в реагировании на киберинциденты, сталкиваются с меньшими долгосрочными репутационными потерями по сравнению с компаниями, пытающимися скрыть или минимизировать масштаб проблемы.

Защита репутации в контексте кибербезопасности требует также развития отношений с ключевыми стейкхолдерами на основе принципов открытости и взаимного доверия. Это предполагает регулярный диалог с представителями различных групп заинтересованных сторон относительно их ожиданий и обеспокоенностей в области защиты данных, вовлечение стейкхолдеров в разработку и совершенствование политик безопасности через консультативные механизмы, публикацию регулярных отчетов о состоянии кибербезопасности и предпринимаемых мерах, а также демонстрацию готовности к независимому аудиту и внешней оценке систем безопасности. Такой подход способствует формированию доверительных отношений и создает основу для конструктивного взаимодействия со стейкхолдерами даже в случае возникновения проблем в области кибербезопасности.

Ключевые инструменты управления стейкхолдерами в контексте кибербезопасности

1. Классификация стейкхолдеров по интересам и уровню влияния

В контексте кибербезопасности проекта стейкхолдеры могут быть классифицированы по нескольким критериям:

По типу интереса к кибербезопасности: Первичные стейкхолдеры (клиенты, чьи данные обрабатываются в проекте; сотрудники, работающие с конфиденциальной информацией); Вторичные стейкхолдеры (партнеры, поставщики облачных услуг, подрядчики); Регуляторные стейкхолдеры (надзорные органы, регуляторы в области защиты данных); Внутренние стейкхолдеры (служба безопасности, IT-отдел, юридический отдел).

По уровню влияния на проект: Высокое влияние (спонсор проекта, топ-менеджмент, ключевые клиенты); Среднее влияние (руководители функциональных подразделений, представители команды проекта); Низкое влияние (конечные пользователи, общественность).

По уровню заинтересованности в кибербезопасности: Высокая заинтересованность (владельцы критичных данных, субъекты персональных данных, регуляторы); Средняя заинтересованность (партнеры, подрядчики, инвесторы); Низкая заинтересованность (отдаленные стейкхолдеры, не связанные напрямую с данными проекта).

2. Матрица Power/InterestGrid (Власть/Интерес) для кибербезопасности

Матрица Power/InterestGrid позволяет визуализировать стейкхолдеров по двум осям: уровню влияния (власти) на проект и уровню заинтересованности в вопросах кибербезопасности. Это помогает менеджеру проекта определить стратегию взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров.

Таблица 9.1 - Категоризация стейкхолдеров с позиций кибербезопасности

Уровень влияния / Интерес	Низкий интерес	Высокий интерес
Высокое влияние	<p>Удовлетворять (KeepSatisfied) Примеры: Топ-менеджмент, не вовлеченный напрямую в проект; Спонсор проекта с ограниченным интересом к деталям безопасности. Стратегия: Регулярное информирование о состоянии кибербезопасности через отчеты и презентации, но без излишней детализации.</p>	<p>Управлять тесно (ManageClosely) Примеры: Ключевые клиенты с критичными данными; Регуляторы; Правление проекта (ProjectBoard). Стратегия: Постоянное вовлечение, регулярные встречи, детальная отчетность по кибербезопасности, вовлечение в принятие ключевых решений.</p>
Низкое влияние	<p>Мониторить (Monitor) Примеры: Широкая общественность; Периферийные стейкхолдеры. Стратегия: Минимальное взаимодействие, общие публичные отчеты о безопасности при необходимости.</p>	<p>Информировать (KeepInformed) Примеры: Конечные пользователи; Сотрудники, затронутые политиками безопасности. Стратегия: Регулярное информирование через newsletter, тренинги, общие коммуникации о политиках безопасности.</p>

Стратегии коммуникации при киберинцидентах

Эффективная коммуникация в случае киберинцидента критически важна для сохранения доверия стейкхолдеров. План коммуникаций должен включать:

Немедленное уведомление критических стейкхолдеров: В первые часы после обнаружения инцидента необходимо оповестить стейкхолдеров из квадранта «Управлять тесно» — регуляторов, ключевых клиентов, топ-менеджмент.

Прозрачное раскрытие информации: Сообщение должно включать: что произошло, какие данные затронуты, какие меры предприняты для локализации инцидента, какие действия необходимы стейкхолдерам для минимизации ущерба.

Регулярные обновления: По мере расследования инцидента необходимо предоставлять регулярные обновления статуса, даже если новой информации нет — это демонстрирует контроль над ситуацией.

Дифференцированный подход: Для разных категорий стейкхолдеров необходимо использовать разные каналы и уровни детализации информации (например, регуляторам — полный технический отчет, клиентам — понятное объяснение и инструкции).

План восстановления доверия: После устранения инцидента необходимо представить стейкхолдерам план улучшения системы безопасности и предотвращения подобных инцидентов в будущем.

В свою очередь, существует разделение стратегий защиты репутации на Проактивные и Реактивные.

Проактивные стратегии защиты репутации включают формирование имиджа ответственной организации, демонстрирующей высокие стандарты кибербезопасности еще до возникновения инцидентов. Это достигается через:

Публичное позиционирование кибербезопасности как стратегического приоритета организации;

Получение и поддержание международных сертификатов безопасности (ISO 27001, SOC 2);

Регулярную публикацию отчетов о состоянии кибербезопасности и предпринимаемых мерах;

Проведение образовательных мероприятий для стейкхолдеров по вопросам защиты данных;

Демонстрацию готовности к независимому аудиту и внешней оценке систем безопасности.

Реактивные стратегии предполагают эффективное управление кризисными коммуникациями в случае киберинцидента или утечки данных. Ключевыми элементами такой стратегии являются оперативное выявление и оценка масштаба инцидента, незамедлительное информирование затронутых стейкхолдеров о произошедшем и предпринимаемых мерах по устранению последствий, демонстрация прозрачности и готовности принять ответственность за произошедшее. Исследования показывают, что организации, демонстрирующие открытость и оперативность в реагировании на киберинциденты, сталкиваются с меньшими долгосрочными репутационными потерями по сравнению с компаниями, пытающимися скрыть или минимизировать масштаб проблемы.

Защита репутации в контексте кибербезопасности требует также развития отношений с ключевыми стейкхолдерами на основе принципов открытости и взаимного доверия. Это предполагает регулярный диалог с представителями различных групп заинтересованных сторон относительно их ожиданий и обеспокоенностей в области защиты данных, вовлечение стейкхолдеров в разработку и совершенствование политик безопасности через консультативные механизмы. Такой подход способствует формированию доверительных отношений и создает основу для конструктивного взаимодействия со стейкхолдерами даже в случае возникновения проблем в области кибербезопасности.

Эффективное управление кибербезопасностью в проектах требует использования конкретных инструментов и процедур, интегрированных в общую систему проектного менеджмента. Рассмотрим ключевые инструменты, которые должны применяться менеджером проекта.

Реестр рисков проекта должен включать киберриски с указанием их приоритета, владельца риска, стратегии реагирования и резервов.

Таблица 9.2 - Пример фрагмента реестра рисков для проекта внедрения информационной системы

ID	Описание риска	Вероятность	Воздействие	Владелец риска	Стратегия реагирования
R-01	Утечка персональных данных клиентов во время миграции из-за незащищенного API	Средняя (0.5)	Высокое (0.8)	Менеджер проекта	Снизить: Внедрить шифрование API, провести пентест перед миграцией. Резерв: 2 млн руб.
R-02	Фишинговая атака на членов команды проекта с целью получения доступа к системе	Высокая (0.7)	Среднее (0.5)	Руководитель службы безопасности	Снизить: Провести тренинги по киберграмотности, внедрить MFA. Резерв: 500 тыс. руб.
R-03	DDoS-атака на инфраструктуру проекта, приводящая к простоям и задержке сроков	Низкая (0.3)	Среднее (0.6)	Руководитель IT-отдела	Принять: Внедрить систему DDoS-защиты, разработать план аварийного восстановления.

9.3. Практический кейс: управление киберинцидентом в проекте внедрения CRM-системы

Описание проекта: Крупная розничная компания инициировала проект внедрения CRM-системы для управления взаимоотношениями с 500 000+ клиентов. Бюджет проекта — 45 млн рублей, срок реализации — 8 месяцев. В проекте задействованы 25 человек, включая внутреннюю команду и внешних консультантов. В CRM-системе планировалось хранить персональные данные клиентов, историю покупок, контактную информацию и данные платежных карт.

Ключевые стейкхолдеры:

Спонсор проекта — Коммерческий директор компании;

Клиенты — 500 000+ физических лиц;

Регулятор — Роскомнадзор;

Внешний подрядчик — компания-интегратор CRM-системы;

Внутренние стейкхолдеры — IT-отдел, служба безопасности, юридический отдел, отдел продаж.

Инцидент: На 5-м месяце проекта, во время миграции данных из старой системы в новую CRM, произошла утечка базы данных с персональной информацией 50 000 клиентов. Причина — уязвимость в промежуточном API, используемом для миграции данных, которая была обнаружена и эксплуатирована внешними злоумышленниками. Утечка включала: ФИО, адреса электронной почты, номера телефонов, даты рождения и историю покупок.

Влияние на проект и стейкхолдеров:

Для клиентов: Риск фишинговых атак, кражи идентичности, снижение доверия к компании, обеспокоенность сохранностью данных.

Для компании: Угроза штрафа от Роскомнадзора до 500 000 рублей, репутационные потери, возможное снижение продаж, затраты на устранение последствий.

Для проекта: Приостановка миграции данных, увеличение бюджета на 15% для внедрения дополнительных мер безопасности, задержка запуска на 2 месяца, снижение морального духа команды.

Управленческие решения менеджера проекта:

Немедленная изоляция уязвимости (первые 2 часа): Менеджер проекта координировал с IT-отделом и подрядчиком отключение уязвимого API, приостановку миграции данных и проведение аудита всех систем на предмет дополнительных уязвимостей.

Оповещение критических стейкхолдеров (в течение 4 часов): Менеджер проекта немедленно оповестил Спонсора проекта, Правление проекта, службу безопасности и юридический отдел. В течение 24 часов было направлено официальное уведомление в Роскомнадзор в соответствии с требованиями законодательства.

Коммуникация с затронутыми клиентами (в течение 48 часов): Была организована массовая email-рассылка всем 50 000 затронутым клиентам с объяснением ситуации, перечнем утекших данных, рекомендациями по защите (смена паролей, мониторинг банковских счетов) и контактами горячей линии для вопросов.

Создание плана восстановления доверия: Менеджер проекта разработал и представил Правлению проекта план, включающий: внедрение многофакторной аутентификации, шифрование данных при миграции, проведение пентеста перед возобновлением миграции, обучение команды проекта безопасным практикам, назначение специального владельца риска кибербезопасности в команде.

Корректировка проектных документов: Был обновлен реестр рисков проекта с повышением приоритета киберрисков, внесены изменения в устав проекта (расширение бюджета, продление сроков), обновлен план управления качеством с добавлением дополнительных контрольных точек безопасности.

Регулярная отчетность: Менеджер проекта организовал еженедельные отчеты для Правления проекта и Спонсора о ходе расследования, внедрении мер безопасности и прогрессе возобновления миграции данных.

Результаты управления инцидентом:

Штраф от Роскомнадзора составил 300 000 рублей (вместо максимальных 500 000) благодаря оперативному уведомлению и прозрачному сотрудничеству;

Только 3% затронутых клиентов отказались от дальнейшего использования услуг компании, что было ниже прогнозируемых 10%;

Проект был завершен с задержкой на 2 месяца и перерасходом бюджета на 15%, но был признан успешным после внедрения усиленных мер безопасности;

Компания получила положительные отзывы в прессе за прозрачность и ответственный подход к управлению инцидентом, что частично компенсировало репутационный ущерб.

Выводы из кейса: Данный кейс демонстрирует критическую важность проактивного управления киберрисками, прозрачной коммуникации со стейкхолдерами и способности менеджера проекта эффективно координировать действия в кризисной ситуации. Ключевыми факторами успеха стали: быстрота реагирования, прозрачность коммуникаций, вовлечение стейкхолдеров в разработку плана восстановления и последовательное внедрение улучшений в системе безопасности.

Анализ исследований и практики взаимосвязи кибербезопасности и доверия стейкхолдеров демонстрирует, что в современных условиях цифровой трансформации экономики эффективное управление рисками утечек данных и защита репутации становятся критически важными факторами обеспечения устойчивого развития организаций и поддержания продуктивных взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Кибербезопасность перестала быть исключительно технической функцией и превратилась в стратегический императив, напря-

мую влияющий на репутационный капитал компании и уровень доверия со стороны клиентов, партнеров, инвесторов и других групп стейкхолдеров.

Управление рисками утечек данных требует комплексного подхода, интегрирующего технологические решения, организационные меры и процедурные механизмы в единую систему защиты информационных активов. Особую актуальность в современных условиях приобретает проактивное управление рисками, предполагающее систематическую оценку угроз, внедрение превентивных мер защиты и формирование культуры кибербезопасности на всех уровнях организации. Эффективность таких мер во многом определяется способностью организации учитывать специфику ожиданий и требований различных групп стейкхолдеров, формируя дифференцированные стратегии взаимодействия и обеспечения безопасности.

Защита репутации в контексте кибербезопасности предполагает как проактивные стратегии формирования имиджа ответственной организации, так и реактивные механизмы антикризисных коммуникаций в случае киберинцидентов. Ключевое значение имеет принцип прозрачности и оперативности в информировании стейкхолдеров о проблемах в области безопасности данных, поскольку попытки скрыть или минимизировать масштаб проблемы, как правило, приводят к более серьезным долгосрочным репутационным потерям. Организации, демонстрирующие готовность к открытому диалогу со стейкхолдерами по вопросам кибербезопасности и последовательно внедряющие лучшие практики защиты данных, формируют репутационный буфер, способствующий сохранению доверия даже в условиях возникновения проблем.

В перспективе значение кибербезопасности для обеспечения доверия стейкхолдеров будет только возрастать по мере дальнейшей цифровизации экономики и усложнения ландшафта киберугроз. Это требует от организаций постоянного совершенствования систем защиты информации, адаптации стратегий управления рисками к эволюционирующим угрозам, а также развития механизмов взаимодействия со стейкхолдерами, обеспечивающих прозрачность, подотчетность и оперативность реагирования на обеспокоенности заинтересованных сторон в области защиты данных и кибербезопасности.

9.4. Интеллектуализация управления стейкхолдерами в цифровых проектах

В условиях стремительной цифровизации экономики малый бизнес сталкивается с беспрецедентным ростом объемов данных. Цифровые проекты (разработка ПО, запуск маркетплейсов, внедрение автоматизации) вовлекают широкий круг стейкхолдеров: от конечных потребителей и инвесторов до регуляторов и локальных сообществ. Высокая неопределенность внешней среды и ограниченность ресурсов делают традиционные методы менеджмента (такие как статические матрицы влияния) недостаточно эффективными [2].

Сегодня переход малых предприятий к предиктивным моделям управления диктуется не просто рыночными трендами, а критической необходимостью оперативно интерпретировать «цифровой след» внешней среды. В центре данного исследования лежит переосмысление концепции поглощающей способности Коэна и Левинталя. В реалиях ИИ-менеджмента этот теоретический базис трансформируется: поглощающая способность теперь определяется не только накопленным опытом команды, но и технологическим навыком компании распознавать, «переваривать» и коммерциализировать внешние информационные потоки.

Нейросетевые решения расширяют этот когнитивный потенциал бизнеса на четырех фундаментальных уровнях:

Этап идентификации: Здесь алгоритмы NLP берут на себя рутинный мониторинг обратной связи, трансформируя хаотичный поток отзывов и запросов в структурированные данные.

Глубокая ассимиляция: Речь идет не просто о сборе, а об автоматизированной кластеризации, которая позволяет вскрыть скрытые ожидания ключевых групп влияния.

Сценарная трансформация: На основе выявленных закономерностей система моделирует новые паттерны взаимодействия.

Прикладная реализация: Прямая конвертация аналитики в действия — от «умных» чат-ботов до гипер-персонализированных офферов.

Фактически ИИ берет на себя роль «внешнего когнитивного модуля», который компенсирует естественные ограничения человеческой

рациональности. При этом использование инструментов AutoML критически важно именно для малого бизнеса: они позволяют снизить планку требований к ИТ-бэкграунду штатных сотрудников.

Важным аспектом внедрения нейросетей является пороговый эффект. Малые предприятия часто сталкиваются с тем, что начальные инвестиции в ИИ не приносят мгновенной финансовой отдачи. Это объясняется S-образной кривой развития системы, представленной на рисунке 9.3:

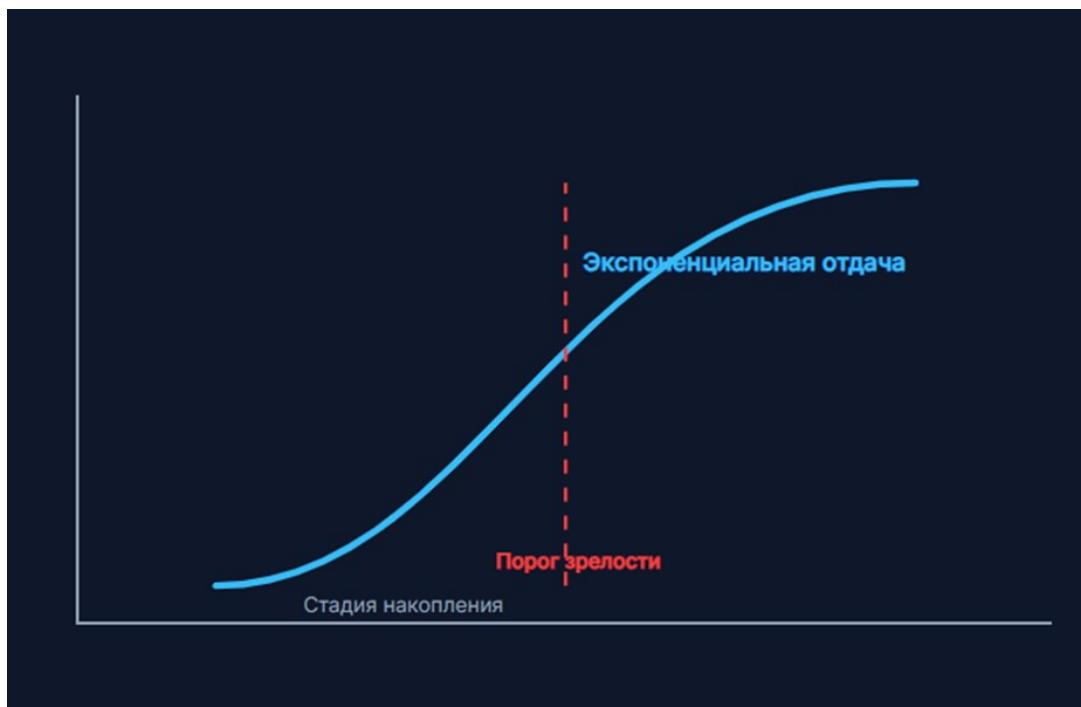


Рисунок 9.3. График порогового эффекта внедрения ИИ

Стадия накопления: Сбор первичных данных, обучение моделей, настройка инфраструктуры.

Порог цифровой зрелости: Точка, в которой качество накопленных данных и компетенций команды позволяет системе выдавать точные прогнозы.

Экспоненциальная отдача: Этап, на котором автоматизация начинает кратно сокращать издержки и повышать лояльность стейкхолдеров.

Для малого бизнеса критически важно преодолеть этот «порог», не отказавшись от внедрения на ранних этапах из-за отсутствия немедленного КРІ.

Для эффективного управления стейкхолдерами в малом бизнесе предлагается использование специализированного технологического стека, не требующего избыточных вычислительных мощностей:

NLP-модели (например, на архитектуре BERT): Для анализа тональности (Sentiment Analysis) обратной связи. Это позволяет выявлять зарождающиеся конфликты до их перехода в публичную плоскость.

Рекуррентные нейронные сети (RNN/LSTM): Для прогнозирования динамики участия и лояльности стейкхолдеров.

Графовые нейросети (GNN): Для визуализации и анализа связей между инвесторами и партнерами, поиска новых точек роста.

Дорожная карта внедрения предложенной модели предполагает последовательную реализацию четырех шагов: от сквозной агрегации данных из CRM и медиа-каналов до финальной интеграции аналитических панелей в контур принятия стратегических решений. Промежуточный этап — «нишевая калибровка» легковесных моделей — позволяет добиться максимальной точности без избыточных затрат на вычислительные мощности [3].

Апробация данного подхода в реальных цифровых проектах демонстрирует следующие результаты:

Временной ресурс: Идентификация интересов стейкхолдеров ускоряется в среднем на 60%.

Риск-менеджмент: Предиктивный анализ так называемых «слабых сигналов» позволяет нейтрализовать до 35% потенциальных угроз еще до их перехода в активную фазу.

Лояльность: Персонализация коммуникаций дает устойчивый прирост индекса NPS на уровне 15–20%.

В отличие от классических подходов, нейросетевой менеджмент позволяет сохранять высокую скорость реакции при масштабировании бизнеса без пропорционального увеличения штата аналитиков [1]. Однако критическим вызовом остается пороговый эффект: начальный этап накопления данных требует от руководства стратегического видения и готовности к инвестициям в цифровые активы еще до момента получения экспоненциальной отдачи. Внедрение ИИ сегодня — это не просто автоматизация рутины, а способ обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса в динамичной цифровой среде.

Вопросы для самопроверки

Дайте определение кибербезопасности согласно Язову Ю.К.

Какова динамика роста киберугроз в 2024 году?

Какие факторы формирования доверия стейкхолдеров перечислены в главе?

Почему управление рисками утечек данных требует концепции «нулевого доверия»?

Что такое «безопасность по дизайну» (security by design)?

Какие стратегии защиты репутации (проактивные и реактивные) выделены?

Опишите структуру реестра рисков проекта с киберугрозами (фрагмент).

Какие управленческие решения принял менеджер проекта в кейсе с утечкой данных при внедрении CRM?

Какова сущность порогового эффекта при внедрении ИИ (S-образная кривая)?

Какие результаты дает внедрение нейросетевого менеджмента в малом бизнесе (временной ресурс, риск-менеджмент, лояльность)?

Глава 10. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В УПРАВЛЕНИИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

10.1. Человеко-ориентированный подход и эмоциональный интеллект как современная парадигма управления

Исторически отношения организации с заинтересованными сторонами развивались от простой идентификации к сложной системе стратегического взаимодействия. На первоначальном этапе управление стейкхолдерами носило реактивный и утилитарный характер. Основной задачей было формальное «учет интересов» в рамках стратегического планирования для минимизации рисков. Ключевым инструментом этого периода стала матрица анализа стейкхолдеров (власть/влияние – заинтересованность), предложенная Р. Менделлоу и А. Джонсоном, где живые люди редуцировались до безличных позиций на графике [2,с.150]. Такой подход, хотя и обеспечивал наглядность, был статичен и игнорировал динамику человеческой мотивации, эмоциональный фон и личностные особенности, что часто приводило к поверхностным отношениям, неустойчивым в условиях кризиса [1,с.72].

Качественный сдвиг произошел с распространением стратегического подхода Р. Э. Фримена, который определил стейкхолдеров как «любую группу или индивида, которые могут повлиять на достижение целей организации или находятся под влиянием этих целей» [7,с.25]. Это расширило круг заинтересованных сторон далеко за пределы инвесторов и клиентов, включив сотрудников, регуляторов, местные сообщества и НКО. Однако практическая реализация этого подхода долгое время оставалась в рамках менеджмента отношений, направленного на управление ожиданиями и снижение конфликтности.

Современный этап характеризуется переходом к человеко-ориентированному (Human-Centric) подходу, который представляет собой синтез стратегического видения и глубокой психологической вовлеченности. Данная парадигма базируется на принципиальном сдвиге: от взаимодействия с «ролями» и «интересами» к диалогу с «личностями». Это признание того, что инвестор руководствуется не только логикой ROI, но и личной толерантностью к риску; сотрудник стремится не только к зара-

ботной плате, но и к признанию и смыслу; а регулятор принимает решения, опираясь не только на букву закона, но и на профессиональный опыт и субъективное чувство справедливости [5,с.195].

Таким образом, эволюция прошла путь от оперативного учета к стратегическому управлению и далее к стратегическому партнерству, основанному на взаимном доверии и совместном создании ценности. В условиях, где технологии и бизнес-модели быстро устаревают, именно прочные человеческие связи становятся ключевым, трудно копируемым конкурентным преимуществом.

Таблица 10.1 - Сравнительная эволюция подходов к управлению стейкхолдерами

Критерий	Традиционный (Оперативный) подход	Стратегический подход	Человеко-ориентированный подход (с использованием EQ)
Основная цель	Минимизация рисков, учет интересов.	Управление ожиданиями, достижение стратегических целей.	Построение доверительных отношений, совместное создание долгосрочной ценности.
Восприятие стейкхолдера	Источник риска или ресурс, «единица влияния».	Группа с набором интересов, влияющая на результат.	Уникальная личность с ценностями, эмоциями, мотивами и страхами.
Ключевые методы	Матрицы анализа (влияние/интерес), планы коммуникаций.	Карты стейкхолдеров, стратегии вовлечения, регулярный мониторинг.	Эмпатическое слушание, персонализированная коммуникация, построение психологических портретов, рефлексивные практики.
Роль менеджера	Аналитик, координатор.	Стратег, переговорщик.	Лидер-фасилитатор, «эмоциональный переводчик», строитель отношений.
Основа взаимодействия	Формальность, транзакционность («ты – мне, я – тебе»).	Взаимозависимость, обмен выгодами.	Доверие, взаимное уважение, эмоциональная и смысловая связь.

Человеко-ориентированный подход требует соответствующего инструментария, которым и выступает эмоциональный интеллект (EQ). В научной литературе сформировалось несколько конкурирующих моделей, понимание которых необходимо для его корректного применения.

Модель способностей (Дж. Мэйер, П. Сэловей, Д. Карузо) рассматривает EQ как когнитивную способность к обработке эмоциональной информации. Она включает четыре компонента, образующих иерархию: 1) восприятие эмоций; 2) использование эмоций для мышления; 3) понимание эмоций; 4) управление эмоциями. Данная модель легла в основу теста MSCEIT и имеет строгую академическую валидность [11].

Смешанная модель (Д. Гоулман) наиболее популярна в бизнес-среде. Она расширяет понятие EQ, включая как способности, так и личностные черты. Гоулман выделяет пять ключевых областей: самосознание, саморегуляция, внутренняя мотивация, эмпатия, социальные навыки. Именно эта модель, с ее явной ориентацией на лидерские качества, стала практическим руководством для развития управленцев [3].

Модель эмоционально-социального интеллекта (ESI)Р. Бар-Она является еще одной смешанной моделью, измеряемой опросником EQ-i. Она фокусируется на потенциале человека к успешной адаптации и психологическому благополучию, включая такие аспекты, как стрессоустойчивость и оптимизм.

Для целей управления проектами и стейкхолдерами наиболее релевантна смешанная модель Гоулмана, так как она напрямую связывает индивидуальные компетенции с эффективностью в социальном взаимодействии. Важно разграничить смежные понятия:

Эмоциональный интеллект (EQ) – базовая способность распознавать и управлять своими и чужими эмоциями.

Эмоциональная компетентность – конкретное проявление EQ на практике, развитый навык, применяемый в профессиональной деятельности (например, навык урегулирования конфликта).

Социальный интеллект – более широкое понятие, включающее понимание социальных контекстов, норм и умение эффективно действовать в сложных социальных системах.

Таким образом, EQ выступает критическим связующим звеном между декларацией человеко-ориентированных ценностей и их реализацией в ежедневной практике менеджера проектов.

Актуальность EQ подтверждается его растущим отражением в ключевых международных стандартах, которые задают рамки профессиональной деятельности.

PMBOK® Guide 7th Edition (2021) – в новой редакции произошел кардинальный сдвиг от процессо-ориентированности к принцип-ориентированности. Среди 12 принципов эффективного проекта прямо указаны «Создавайте культуру ответственности и уважения» и «Демонстрируйте лидерское поведение». В разделе «Модель эффективности работы» (Talent Triangle) ключевым элементом наряду с «Управленческими навыками» и «Стратегическим видением бизнеса» выступают «Сильные лидерские качества» (Power Skills), куда входят коллаборация, эмпатия, мотивация и коммуникация – прямые производные EQ. Процесс «Управление вовлеченностью заинтересованных сторон» в этом контексте требует от менеджера именно этих навыков для выявления неочевидных ожиданий и управления настроениями [10].

ISO 21500 (Руководство по управлению проектами) – стандарт подчеркивает, что проекты реализуются людьми и для людей. Он выделяет ключевые компетенции руководителя проекта, включая лидерство, командную работу, переговоры и коммуникацию. В разделах, посвященных заинтересованным сторонам, делается акцент на необходимости понимания их потребностей и ожиданий, что невозможно без развитой эмпатии и социальной осведомленности.

PRINCE2 – Хотя PRINCE2 остается процессо-ориентированным, в его принципе «Управление по стадиям» и теме «Организация» важная роль отводится коммуникации с Комитетом по проекту (Project Board) и пользователями, где эмоциональный интеллект менеджера является ключом к эффективному донесению информации, управлению ожиданиями и разрешению конфликтов.

Таким образом, современные стандарты не просто допускают использование «мягких навыков», а прямо предписывают необходимость их развития как обязательного условия для управления сложной человеческой составляющей проектов. EQ перестает быть факультативной личной характеристикой и становится формализованным требованием к профессиональной компетентности менеджера проектов.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что управление стейкхолдерами эволюционировало к необходимости глубокого, персонализированного взаимодействия, описываемого человеко-ориентированным подходом. Эмоциональный интеллект, в особенности в его смешанной модели (Гоулман), предоставляет конкретный психологический инструментарий для реализации этого подхода. Его значимость подтверждается интеграцией соответствующих компетенций в ключевые международные стандарты управления проектами (PMBOK 7, ISO 21500), что делает развитие EQ не просто рекомендацией, а стратегической необходимостью для современного менеджера, стремящегося к построению устойчивых отношений с заинтересованными сторонами.

10.2. Эмоциональный интеллект как практический инструмент построения человеко-ориентированных отношений

Традиционная матрица «влияние-заинтересованность» остается полезной для приоритизации, но для человеко-ориентированного взаимодействия ее необходимо дополнить качественным психологическим анализом. Эмпатия, как ключевой компонент EQ, требует системного подхода к пониманию стейкхолдера.

1. Инструмент – эмоционально-поведенческий профиль стейкхолдера.

Это расширенная карточка-шаблон, заполняемая менеджером и командой проекта на основе наблюдений, бесед и анализа контекста. Ее цель – выявить неявные драйверы поведения [6].

Таблица 10.2 - Шаблон эмоционально-поведенческого профиля стейкхолдера

Блок профиля	Ключевые вопросы для анализа	Пример заполнения (Стейкхолдер: Руководитель отдела тестирования)
Формальные данные	Роль в проекте, организационная позиция, формальные КРІ.	Роль: ключевой исполнитель (тестирование релиза). КРІ: скорость прохождения тестов, количество найденных критичных багов.
Рациональные интересы и ценности	Что важно с точки зрения бизнеса, профессии? Каковы официальные требования?	Ценности: безупречное качество продукта, предсказуемость процессов, документальная подтвержденность всех изменений.
Эмоциональные драйверы и «боли»	Какие глубинные мотивы, страхи, надежды, личные амбиции могут влиять на поведение?	Страхи (эмоциональные риски): выпуск нестабильного продукта (подрыв профессиональной репутации), неучтенные риски, срыв сроков из-за внешних факторов. Надежды: признание вклада в общее качество, повышение экспертного статуса.
Эмоциональные индикаторы состояния	Как проявляется удовлетворенность/неудовольство? Вербальные и невербальные маркеры.	При вовлеченности: задает уточняющие вопросы по документации, предлагает улучшения процессов. При сопротивлении: уходит в формальное замечание по незначительным пунктам, пассивное молчание на совещаниях.
Рекомендуемая тактика взаимодействия (на основе EQ)	Конкретные действия менеджера для установления контакта и эффективной коммуникации.	Тактика: 1) Предоставлять информацию заранее и в структурированном виде; 2) Включать в рабочую группу по приемке; 3) Публично признавать вклад в качество; 4) В дискуссиях апеллировать к данным и регламентам.

2. Метод – активное и эмпатическое слушание как диагностический инструмент. Цель – услышать не только слова, но и эмоциональный подтекст. Техники, основанные на саморегуляции (умении отложить свою оценку) и эмпатии:

Перефразирование содержания: «Правильно ли я понимаю, ваша основная озабоченность касается не столько сроков, сколько готовности инфраструктуры?»

Отражение чувств: «Кажется, эта неопределенность с поставщиком вызывает у вас серьезное беспокойство».

Глубинные вопросы: «Какой худший сценарий в этой ситуации для вашего отдела? Что помогло бы вам чувствовать себя увереннее?»

Развитая социальная осведомленность и управление отношениями позволяют менеджеру действовать как «переводчик», адаптируя содержание, форму и тон сообщения под психологический язык собеседника [3].

Таблица 10.3 - Адаптация коммуникации к различным поведенческим типам стейкхолдеров

Тип (условное название)	Ключевые характеристики	Эмоциональные потребности	Эффективная коммуникационная стратегия (Действия менеджера)
«Драйвер» (Задача, Быстро)	Результат, контроль, скорость, конкуренция.	Чувствовать влияние, уважение к времени, видеть четкую цель.	Быстро, по делу, о результатах. Четко: проблема – решение – выгода – сроки. Избегать излишних деталей. Предлагать варианты выбора.
«Аналитик» (Задача, Медленно)	Данные, точность, логика, процесс.	Уверенность в обоснованности, минимизация рисков, время на осмысление.	Детально, структурированно, с доказательствами. Предоставлять данные, схемы, сравнительные таблицы. Отвечать на все «как» и «почему». Избегать давления.

Тип (условное название)	Ключевые характеристики	Эмоциональные потребности	Эффективная коммуникационная стратегия (Действия менеджера)
«Экспрессивный» (Люди, Быстро)	Идеи, признание, энтузиазм, неформальность.	Вдохновение, одобрение, участие в «глобальной» идее, возможность творчества.	Энергично, с фокусом на видении. Использовать истории, метафоры. Давать возможность высказаться, генерировать идеи. Публично признавать вклад.
«Доброжелатель» (Люди, Медленно)	Гармония, поддержка, стабильность, команда.	Чувство безопасности, принадлежности, поддержки, избегание конфликта.	Спокойно, поддерживающе, с фокусом на команде. Подчеркивать стабильность, заботу о людях. Обсуждать мнения всех сторон. Давать время на адаптацию.

Пример применения: представляя новый проект спонсору, менеджер начинает с итоговой выгоды и ROI. Тот же проект «Аналитику» (руководителю отдела разработки) он представляет с детальным планом работ, графиком ресурсов и оценкой рисков. Это не манипуляция, а проявление эмпатии и уважения к особенностям восприятия собеседника, что многократно повышает эффективность коммуникации.

Интеграция EQ – это не только индивидуальная работа менеджера, но и создание соответствующей культуры в проектной команде.

1. Рефлексивные (ретроспективные) совещания по итогам взаимодействия.

Краткие сессии (10-15 мин.) после ключевых встреч со стейкхолдерами, сфокусированные не на содержании, а на процессе коммуникации. Вопросы для обсуждения:

Самосознание команды: «Какие эмоции мы испытывали в начале и в конце встречи?»

Социальная осведомленность (эмпатия): «Как, по нашему мнению, чувствовал себя ключевой стейкхолдер? Какие неозвученные тревоги могли у него быть?»

Анализ влияния: «Как наши эмоции и реакция повлияли на ход разговора? Что сработало, а что можно сделать иначе?»

Саморегуляция и план: «Как мы будем управлять своими эмоциями в следующей подобной ситуации? Какие конкретные шаги предпримем для улучшения контакта?»

Эта практика развивает эмоциональный интеллект всей команды и создает общее поле понимания.

2. Развитие «эмоционального словаря» проекта. Многие конфликты возникают из-за неспособности точно назвать свою эмоцию, что ведет к обобщениям («мне это не нравится», «он ведет себя странно»).

Команде полезно иметь общий базовый набор понятий: раздражение, тревога, энтузиазм, неопределенность, разочарование, предвкушение, обеспокоенность. Задача менеджера – помогать стейкхолдерам и команде вербализировать чувства: «Когда вы говорите «мне некомфортно с этим решением», вы чувствуете тревогу из-за возможных последствий или разочарование из-за того, что ваше предложение не учли?» Это переводит диалог с уровня личности на уровень конкретной проблемы, которую можно решать.

3. Техники саморегуляции для менеджера в условиях стресса и конфликта.

Ключевые практики, основанные на самосознании:

Техника «Пауза-Дыхание-Ответ». Осознав импульсивную эмоцию (гнев, растерянность), сознательно сделать паузу, сделать глубокий вдох и только затем давать ответ. Это прерывает автоматическую реакцию «бей/беги».

Когнитивное рефрейминг (переформулирование). Сознательно изменить угол зрения на ситуацию. Например: «Это не саботаж, а осторожность. Мой ключевой технический эксперт просто хочет уберечь проект от катастрофы. Как я могу снять его опасения?»

«Заземление» в кризисной ситуации. Сфокусироваться на физических ощущениях (ощущение стула под собой, контакт стоп с полом), чтобы вернуть контроль над эмоциональным состоянием и ясность мышления.

Эмоциональный интеллект перестает быть абстракцией, когда он материализуется в конкретных инструментах. Диагностика через эмоционально-поведенческие профили позволяет перейти от догадок к пониманию. Система адаптации коммуникации на основе поведенческих

типов дает менеджеру четкий алгоритм действий для повышения эффективности любого диалога. Внутренние практики развития EQ (рефлексивные совещания, эмоциональный словарь, техники саморегуляции) создают инфраструктуру, поддерживающую человеко-ориентированный подход в рамках всей проектной команды.

Таким образом, EQ становится не просто личным качеством руководителя, а управляемой и воспроизводимой системой работы с человеческим фактором, интегрированной в ежедневные процессы проекта.

10.3. Интеграция EQ в практику управления стейкхолдерами: кейс фестиваля «Точка притяжения: музеи Владимирской земли»

Теоретические модели и инструменты эмоционального интеллекта проходят проверку на прочность в реальных проектах, где сталкиваются не только бизнес-интересы, но и культурные ценности, личные амбиции и глубоко укорененные традиции. Данная глава демонстрирует поэтапный процесс интеграции EQ на примере детализированного кейса организации межмузейного фестиваля во Владимирской области, показывает, как управление эмоциональным фоном может стать источником конкурентного преимущества, и завершается выводами о системном внедрении подобных практик.

Контекст проекта:

Название: «Точка притяжения: музеи Владимирской земли».

Инициатор: Музей ложки.

Цель: создать ежегодное событийное ядро для повышения туристической привлекательности региона, объединив разрозненные музеи в единый культурный кластер. Задача: увеличить посещаемость музеев-участников на 25% за сезон и усилить их медийное присутствие.

Сроки: Подготовка 8 месяцев (октябрь 2023 — май 2024), проведение 2 недели (июнь 2024).

Ключевая сложность: Музеи (от крупных федеральных, как Владимиро-Суздальский музей-заповедник, до небольших муниципальных и частных) исторически находятся в отношениях конкуренции за финансирование, посетителей и внимание. Проект требовал от них беспрецедентного уровня кооперации и открытости.

Выявление стейкхолдеров и их «эмоциональных портретов» (диагностика на старте): менеджер проекта (от музея) провел предварительные интервью, выявив не формальные позиции, а глубинные мотивы и страхи.

Таблица 10.4 - Эмоциональные портреты ключевых стейкхолдеров фестиваля

Стейкхолдер (Роль)	Рациональные интересы	Выявленные эмоциональные драйверы и «боли»	Гипотеза о стиле (по модели Гл. 2.2)
Директор крупного федерального музея («Флагман»)	Лидерство в афише, контроль над нарративом, приоритет в финансировании.	Страх: «Распыление» уникального бренда, уравниловка с малыми музеями, дополнительные нагрузки на персонал без должного признания. Ценность: Экспертное превосходство и статус.	Драйвер/Аналитик (ориентация на задачу, требует данных и уважения к иерархии).
Владелец частного музея техники («Энтузиаст»)	Привлечение новой аудитории, монетизация, пиар.	Тревога: будет «задвинут» крупными игроками, его оригинальные идеи не услышат. Потребность: Признание уникальности, творческая реализация, ощущение равенства.	Экспрессивный (ориентация на людей, идеи, признание).
Глава администрации малого города («Хранитель»)	Развитие локального туризма, создание рабочих мест.	Опасение: что фестиваль сфокусируется только на Владивостоке, а их малый музей останется на периферии. Ценность: Справедливость, поддержка локальной идентичности, гармония.	Доброжелатель (ориентация на людей, стабильность, сообщество).
Корпоративный спонсор (региональный банк, «Инвестор»)	Усиление HR-бренда, PR, лояльность клиентов.	Скепсис: будет ли событие достаточно ярким для медиа? Не превратится ли оно в «камерное» мероприятие для узкого круга? Цель: Измеримая отдача, сильный эмоциональный посыл для аудитории.	Драйвер (ориентация на результат, эффективность).

Поэтапная интеграция инструментов EQ в процесс управления:

Этап 1: Легитимация эмоций и создание общего смысла (месяцы 1-2). Вместо формального совещания с презентацией концепции, был организован выездной стратегический воркшоп в нейтральном месте. Его модерация строилась на принципах активного слушания и эмпатии.

Первое упражнение: «Чего я боюсь в этом проекте?» (анонимно на стикерах). Это позволило вывести страхи в открытое поле: от «наш контент станет бесплатным для всех» до «мы потеряем свою индивидуальность».

Работа менеджера (саморегуляция и эмпатия). Вместо обесценивания («это не проблема»), страхи были каталогизированы и признаны обоснованными. Затем группа совместно искала решения. Ключевой прием – рефрейминг: «Мы видим, что общая тревога – потеря идентичности. Значит, наша сверхзадача – не нивелировать, а гипертрофировать уникальность каждого музея в рамках общего фестивального нарратива».

Результат – был сформулирован не просто план, а общая миссия: «Не конкурировать за одного туриста, а вместе создать настолько приятательный маршрут, чтобы он приехал на несколько дней и захотел вернуться». Это была эмоционально заряженная, разделяемая всеми цель.

Этап 2: Персонализированная коммуникация и проектирование взаимодействия (месяцы 3-5). На основе профилей были разработаны индивидуальные роли и форматы участия, удовлетворяющие глубинные потребности.

Для «Флагмана» (Драйвер/Аналитик). Ему была предложена роль научного руководителя общей фестивальной программы и право провести торжественное открытие. Вся статистика по посетителям (география, возраст) предоставлялась в первую очередь ему в виде аналитического отчета. Инструмент: признание статуса и подкрепление данными.

Для «Энтузиаста» (Экспрессивный). Ему дали карт-бланш на создание «нестандартной площадки» – интерактивного квеста с элементами исторической реконструкции на территории его музея. Его идеи

активно использовались в пиар-материалах как пример инновационности. Инструмент: предоставление творческой свободы и публичное признание.

Для «Инвестора» (Драйвер). Была разработана четкая медиакарта с KPI (охваты, упоминания, фото с логотипом банка на ключевых локациях). Особый акцент сделали на семейном формате, что совпало с CSR-стратегией банка по поддержке региона. Инструмент: фокус на измеримых результатах и стратегическом позиционировании.

Этап 3: Управление кризисом и поддержание доверия (месяц 6). За два месяца до открытия частный музей-«Энтузиаст» оказался на грани срыва подготовки из-за проблем с подрядчиком. Традиционная реакция – исключить его из программы, чтобы не рисковать репутацией всего фестиваля. Реакция на основе EQ – Менеджер проекта созвал экстренную встречу с ключевыми участниками. Используя эмпатию и управление отношениями, он озвучил проблему так: «Наш коллега из музея техники в сложной ситуации. Его уникальная программа – одна из «изюминок» нашего общего маршрута. Давайте подумаем, как мы как сообщество можем помочь?». «Флагман» предложил временно выделить своего технического специалиста, а волонтеры из малого музея помогли с подготовкой площадки. Это превратило кризис в демонстрацию силы кооперации, беспрецедентно укрепив доверие внутри сети стейкхолдеров.

Измеряемые и качественные результаты:

- Количественные: посещаемость музеев-участников в период фестиваля выросла в среднем на 40% (цель: 25%). Было продано более 1500 единых фестивальных паспортов (новый продукт).

Медиа-освещение в федеральных СМИ превысило плановые показатели в 3 раза.

- Качественные (наиболее значимые с точки зрения EQ):

Трансформация отношений: конкуренты стали партнерами. Была создана неформальная «Ассоциация музеев Владимирской земли» для продолжения совместных проектов.

Повышение лояльности: все ключевые стейкхолдеры (включая скептического «Флагмана») дали письменное согласие на участие в фестивале в следующем году уже на этапе подведения итогов.

Усиление репутации менеджера: комитет по туризму получил репутацию не администратора, а фасилитатора и объединителя, способного работать с тонкой материей человеческих и институциональных отношений [9].

Успех проекта «Точка притяжения» не будет случайным. Он стал следствием осознанного применения инструментов EQ, которые позволили:

Превратить «боли» в драйверы. Страх потери идентичности стал основой для концепции гипертрофированной уникальности каждого участника.

Создать «эмоциональную валюту». Взамен финансовых вливаний менеджер «платил» признанием, статусом, вниманием и возможностью творчества, что для многих стейкхолдеров оказалось ценнее денег.

Построить устойчивость сети. Когда отношения строятся на эмпатии и взаимопомощи (как в кризисе с подрядчиком), система приобретает способность к саморегуляции и преодолению трудностей.

Генерировать дополнительную ценность. Итоговая ассоциация музеев – это новое качество, возникшее благодаря человеко-ориентированному процессу управления и не заложенное в изначальных целях.

На основе проведенного анализа можно сформулировать ключевые рекомендации для менеджеров, работающих в сфере, где стейкхолдерами являются институции и сообщества:

Инвестируйте время в предпроектную диагностику «эмоционального ландшафта». Сессии глубинного интервью и воркшопы по выявлению ценностей и страхов окупаются многократно, экономя время на разрешение будущих конфликтов.

Проектируйте роли, а не задачи. Не просто распределяйте функционал, а создавайте для каждого стейкхолдера уникальную, значимую для него роль в общем нарративе («научный руководитель», «инновационная площадка», «хранитель традиций»).

Создавайте ритуалы рефлексии. Внедряйте регулярные короткие встречи по схеме «Что мы чувствуем? Что идет хорошо? Где возникает напряжение?». Это системный аналог рефлексивных совещаний, который поддерживает эмоциональный интеллект всей проектной экосистемы.

Легитимизируйте и празднуйте эмоциональные результаты. В отчетности наравне с цифрами фиксируйте и представляйте: укрепление партнерских связей, появление новых неформальных инициатив, изменение тональности публичного дискурса.

Кейс фестиваля «Точка притяжения» наглядно продемонстрировал, что в проектах с высокой долей нематериальных ценностей и вовлеченностью институций эмоциональный интеллект становится ключевым операционным ресурсом. Умение диагностировать глубинные мотивы, говорить на языке ценностей собеседника и управлять не процессом, а эмоционально-смысловым полем проекта позволяет достичь синергетических эффектов, недостижимых при традиционном, формально-ролевом подходе. Инвестиции в развитие EQ и внедрение человеко-ориентированных практик для менеджера подобного проекта трансформируются из затрат в стратегические инвестиции в социальный и культурный капитал, который становится основой для долгосрочного устойчивого развития всего региона.

Анализ публикаций позволяет с уверенностью утверждать, что эмоциональный интеллект является не просто дополнительным навыком, а ключевым элементом современной системы управления стейкхолдерами. В условиях, когда традиционные подходы, основанные на формальных коммуникациях и механистическом анализе, демонстрируют свою ограниченность, именно EQ становится тем стратегическим ресурсом, который позволяет выстраивать подлинно партнерские и устойчивые отношения. Человеко-ориентированный подход представляет собой закономерный этап эволюции управления заинтересованными сторонами – переход от восприятия их как объектов влияния к взаимодействию с уникальными личностями. Однако без развитого эмоционального интеллекта этот подход рискует остаться лишь красивой теорией. Практическое применение EQ, выражающееся в самосознании, саморегуляции, эмпатии и адаптации стиля общения, наполняет его конкретными инструментами и методами.

Рассмотренный пример внедрения организационных изменений наглядно продемонстрировал, что учет эмоциональных портретов стейкхолдеров и гибкая адаптация коммуникации позволяют не только снизить сопротивление, но и превратить потенциальных критиков в соавторов преобразований. Системные практики – рефлексивные совещания, развитие эмоционального словаря, создание психологических

портретов – закрепляют эти результаты, формируя в организации культуру осознанного и чуткого взаимодействия.

Таким образом, инвестиции в развитие эмоционального интеллекта менеджеров и внедрение человеко-ориентированных принципов оказываются стратегически оправданными. Они окупаются не только усилением лояльности и доверия со стороны стейкхолдеров, но и созданием уникального конкурентного преимущества – репутации компании, которая умеет работать с людьми, видит в них личность и готова выстраивать долгосрочные отношения, основанные на взаимном уважении и понимании. В конечном счете, именно этот человеческий капитал отношений становится главным залогом устойчивого успеха в современной сложной бизнес-среде.

Вопросы для самопроверки

В чем отличие человеко-ориентированного подхода от традиционного и стратегического подходов?

Какие модели эмоционального интеллекта рассматриваются в главе (способностей, смешанная, ESI)?

Какие ключевые области EQ выделяет Д. Гоулман?

Как современные стандарты PMBOK 7 и ISO 21500 отражают важность EQ?

Какие техники активного и эмпатического слушания описаны в главе?

Как адаптировать коммуникацию к поведенческим типам стейкхолдеров?

Какие вопросы обсуждаются на рефлексивных совещаниях команды?

Каковы техники саморегуляции для менеджера в стрессовой ситуации?

Опишите эмоциональные портреты стейкхолдеров фестиваля «Точка притяжения».

Какие ключевые рекомендации для менеджеров сформулированы по итогам кейса?

Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ ОЖИДАНИЯМИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

11.1. Теоретические основы управления ожиданиями стейкхолдеров

Управление стейкхолдерами является важным аспектом современной управленческой практики, особенно в условиях повышенной неопределенности и нестабильности внешней среды. Рассмотрим теоретические основы и природу нестабильности подробнее.

Стейкхолдеры — это любые лица или группы, чьи интересы связаны с деятельностью конкретной организации и влияют на нее либо испытывают воздействие от принимаемых ею решений. Термин произошел от английского слова "stakeholders", буквально означающего "держатели ставки", подчеркивая значимость участия разных субъектов в развитии компании [48].

Они делятся на две большие категории, которые находятся в постоянном взаимодействии (таблица 11.1) [49].

Таблица 11.1 - Классификация стейкхолдеров

Внутренние (Первичные)	Внешние (Вторичные)
Находятся внутри организации и непосредственно участвуют в ее рабочем процессе.	Находятся вне организации, но испытывают на себе ее влияние или сами влияют на нее.
<ul style="list-style-type: none">• Сотрудники (зарплата, условия, развитие).• Менеджмент (стратегия, эффективность).• Акционеры/Инвесторы (ROI, стоимость акций).	<ul style="list-style-type: none">• Клиенты (качество, цена, сервис).• Поставщики и Партнеры (стабильность заказов, оплата).• Государство и Регуляторы (налоги, compliance).• Местное сообщество (экология, рабочие места).• СМИ и Общество (репутация, этика).

Кроме того, существует деление по степени влияния: ключевые игроки - без которых компания не может существовать и второстепенные участники - те, кто оказывает косвенное воздействие (например, СМИ) и также по заинтересованности: высокая и низкая. Каждый из указанных видов играет определённую роль в работе организации и сам зависит от её успехов и неудач. Поэтому важно учитывать интересы всех заинтересованных сторон, выстраивать эффективную коммуникацию и создавать механизмы координации взаимоотношений.

Управление стейкхолдерами — это системный подход к выявлению, анализу, планированию и реализации действий, направленных на взаимодействие с людьми, группами или организациями, которые могут оказывать влияние на достижение целей компании или на которых сама компания оказывает влияние [50].

Эволюцию теории управления можно разделить на несколько ключевых этапов, рассмотрим рисунок 11.1 [49].

Проведя анализ эволюции теории стейкхолдеров, можно констатировать, что она прошла сложный путь трансформации. Её развитие осуществлялось от узкой, инструментальной трактовки до комплексной управленческой парадигмы, интегрированной в стратегический менеджмент. На современном этапе данная теория представляет собой не просто академическую конструкцию, а практический фундамент для построения устойчивых и социально ответственных бизнес-моделей.

Зарождение концепции относится к 1960-м годам, когда Стэнфордский исследовательский институт впервые ввёл термин «стейкхолдер». Под этим понятием изначально подразумевались группы, без поддержки которых организация не может продолжать свою деятельность. На данном этапе данная идея носила преимущественно инструментальный характер, фокусируясь на идентификации ключевых внешних групп для обеспечения стабильности компании, без глубокого теоретического обоснования.

Качественный скачок в развитии теории произошел в 1984 году благодаря работе Р. Эдварда Фримена «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход». Он систематизировал разрозненные идеи и предложил принципиально новую модель управления, противопоставив её классической акционерной теории. Фримен доказал, что для достижения долгосрочного успеха менеджмент должен учитывать интересы любого лица или группы, которые влияют на организацию или находятся под её влиянием, что значительно расширило круг рассматриваемых заинтересованных сторон.

Дальнейшее развитие теории в 1990-е и 2000-е годы привело к её разделению на несколько самостоятельных направлений. Сформировалось нормативное течение, утверждавшее, что учёт интересов стейкхолдеров является этической обязанностью бизнеса. Параллельно развивалась инструментальная ветвь, которая рассматривала такое управление как практический метод повышения конкурентоспособности и прибыли. Одновременно теория столкнулась с критикой, основной тезис которой заключался в сложности балансирования между противоречивыми интересами разных групп.

В современный период стейкхолдерская теория перешла из академической плоскости в практическую, став основой для концепций устойчивого развития и ESG-принципов. Это выражается в том, что крупнейшие международные корпорации публично заявляют о своей ответственности перед обществом, а инвесторы всё чаще оценивают компании не только по финансовым, но и по нефинансовым показателям. Цифровизация и глобализация усилили влияние всех заинтересованных сторон, сделав диалог с ними критически важным элементом корпоративного управления.

Рисунок 11.1. Эволюция теории

Важным элементом в управлении являются ожидания стейкхолдеров — это совокупность представлений, предположений и требований относительно того, как должна функционировать организация, какие решения принимать и какие результаты демонстрировать. Они формируются под влиянием прошлого опыта, отраслевых стандартов, общественных норм и заявленных целей самой компании. По своей природе они могут быть явными (например, закрепленными в договорах или законодательстве) и скрытыми (неозвученными, но подразумеваемыми). Ожидания можно классифицировать по их содержанию (рисунок 11.2).



Рисунок 11.2. Виды ожиданий

Важно подчеркнуть, что ожидания различных групп стейкхолдеров в корне различны и зачастую вступают в противоречие друг с другом, например:

- Инвесторы и акционеры в первую очередь заинтересованы в увеличении финансовой отдачи и росте стоимости компании.
- Сотрудники ожидают справедливой оплаты труда, безопасных условий работы, карьерного роста и признания их вклада.
- Клиенты на первое место ставят качество продукции, уровень обслуживания и доступность цен.
- Государство и регуляторы ожидают строгого соблюдения законодательства, своевременной уплаты налогов и следования установленным нормам.
- Местное сообщество заинтересовано в создании рабочих мест, экологической безопасности и поддержке социальной инфраструктуры.

Центральной задачей управления является не просто выявление этих ожиданий, но и их сбалансированность, определение приоритетов и включение в стратегию компании. Чтобы достигать своих целей, минимизируя риски недовольства ключевых групп необходимо придерживаться пяти ключевых принципов [51]:

1. Четкость коммуникаций;
2. Постановка целей, учитывая реальные возможности команды и ресурсов;
3. Регулярная проверка прогресса и своевременная корректировка планов;
4. Открытая обратная связь и создание атмосферы доверия;
5. Гибкость и адаптация подходов в зависимости от обстоятельств и новых вводных данных.

Эффективное управление стейкхолдерами представляет собой не разовое мероприятие, а непрерывный циклический процесс, направленный на построение и поддержание продуктивных отношений (рисунки 3) [52].

1. Выявление.

- На этом первоначальном этапе необходимо составить максимально полный список всех физических лиц, групп и организаций, которые оказывают или могут оказать влияние на проект или компанию, а также тех, на кого оказывает влияние ее деятельность. Результатом является первоначальный перечень стейкхолдеров.

2. Анализ.

- Это ключевой этап, на котором каждого выявленного стейкхолдера оценивают по ряду критериев для понимания его значимости и потенциального поведения. Результатом этого этапа является классифицированная карта или матрица стейкхолдеров, которая позволяет наглядно представить их расстановку и определить приоритеты.

3. Планирование взаимодействия.

- На основе проведенного анализа разрабатывается конкретный план работы с каждой ключевой группой. Этот план определяет:
 - Цели взаимодействия (что необходимо достичь в отношениях с данной группой).
 - Основные сообщения (что именно нужно донести).
 - Каналы связи (как и через что взаимодействовать: встречи, социальные сети).
 - Частоту коммуникаций (как часто необходимо выходить на связь).
 - Ответственных за выполнение плана.

4. Реализация.

- Этап практического воплощения разработанного плана в жизнь. Он включает в себя непосредственное проведение коммуникационных кампаний, встреч, переговоров, привлечение стейкхолдеров к принятию решений и выполнение всех запланированных действий.

5. Контроль и обратная связь.

- Поскольку интересы стейкхолдеров и внешняя среда постоянно меняются, процесс является замкнутым циклом. Необходимо постоянно отслеживать эффективность взаимодействия, фиксировать изменения в позициях и ожиданиях стейкхолдеров, а также собирать обратную связь. Полученная информация служит основанием для корректировки перечня, карты стейкхолдеров и планов взаимодействия, начиная цикл заново.

Рисунок 11.3. Процесс управления ожиданиями стейкхолдеров

Таким образом, теоретический анализ позволил установить, что управление стейкхолдерами представляет собой сложную, многогранную управленческую дисциплину. Она основана на системном подходе, который включает в себя выявление заинтересованных сторон,

анализ их влияния и разнородных, а зачастую и противоречивых ожиданий, и выстраивание с ними непрерывного цикла взаимодействия. Рассмотренные классификации и этапы эволюции концепции демонстрируют её переход от второстепенной функции к стратегической парадигме, лежащей в основе устойчивого развития и долгосрочной конкурентоспособности современной компании.

11.2. Особенности управления ожиданиями стейкхолдеров в условиях неустойчивости

Современная бизнес-среда все чаще описывается концепцией VUCA, которая формирует принципиально новый контекст для управления ожиданиями стейкхолдеров. Это понятие расшифровывается как [53]:

- **Волатильность (Volatility)** характеризуется высокой скоростью и масштабом изменений, хотя их природа может быть понятна (например, резкие колебания цен на сырье). Управление ожиданиями в таких условиях требует оперативности и готовности к частой корректировке планов и обещаний.

- **Неопределенность (Uncertainty)** означает недостаток информации и невозможность предсказать исход событий, то есть прошлый опыт перестает быть надежным ориентиром. Ключевой задачей становится управление неопределенностью через сценарное планирование и открытый диалог о возможных вариантах развития, а не через жесткие обещания.

- **Сложность (Complexity)** обусловлена множеством взаимосвязанных факторов, сил и заинтересованных сторон, которые трудно анализировать. Из-за этого управление ожиданиями стейкхолдеров требует системного мышления и способности видеть последствия решений для всей экосистемы.

- **Неоднозначность (Ambiguity)** — это отсутствие ясности в интерпретации событий, размытость причинно-следственных связей. В таких условиях легко возникают разночтения и недопонимание, поэтому коммуникация должна быть предельно ясной, последовательной и направленной на предотвращение ложных трактовок.

Таким образом, VUCA-среда делает традиционные, основанные на долгосрочном планировании, методы управления ожиданиями неэффективными, выдвигая на первый план гибкость, прозрачность и адаптивность.

Эффективное управление ожиданиями стейкхолдеров представляет собой не только вопрос коммуникации, но и стратегический фактор, непосредственно влияющий на финансовое здоровье и устойчивость компании. Прямое воздействие на финансовые результаты проявляется через несколько каналов. Во-первых, выручка напрямую зависит от лояльности клиентов, которая формируется через соответствие их ожиданиям в качестве, надёжности и ценности. Во-вторых, операционные расходы могут быть оптимизированы за счёт стабильных и предсказуемых отношений с поставщиками, что снижает затраты на логистику, штрафы и работу в условиях форс-мажора. В-третьих, стоимость капитала для компании определяется доверием инвесторов и кредиторов. Прозрачная коммуникация в период турбулентности снижает рисковую премию и, как следствие, процентные ставки по займам, что положительно сказывается на показателях чистой прибыли и рентабельности.

Нестабильность внешней и внутренней среды превращает управление ожиданиями стейкхолдеров из рутинной задачи в критически важный стратегический процесс. Рассмотрим таблицу 2, в которой представлено сравнение требований заинтересованных сторон в разных условиях.

Таблица 11.2 - Динамика ключевых ожиданий основных групп стейкхолдеров

Группа стейкхолдеров	Ключевые ожидания в стабильной среде	Сдвиг ожиданий в нестабильной среде (акценты и новые требования)
Инвесторы / Акционеры	Рост стоимости акций, увеличение дивидендов, высокая рентабельность (ROE, ROI).	Сохранение капитала, финансовая устойчивость и ликвидность; Прозрачность в оценке рисков, качество антикризисного управления, стресс-тестирование бизнес-модели.
Сотрудники	Карьерный рост, повышение заработной платы, развитие навыков.	Сохранение рабочего места, стабильность выплат, безопасность условий труда (в т.ч. психологическая);

Группа стейкхолдеров	Ключевые ожидания в стабильной среде	Сдвиг ожиданий в нестабильной среде (акценты и новые требования)
		Четкость коммуникации от руководства, поддержка в адаптации к изменениям.
Клиенты	Качество продукта/услуги, инновационность, уровень сервиса, бренд.	Надежность поставок, стабильность цен, гарантия выполнения обязательств; Ценность за деньги, прозрачность условий, устойчивость компании-поставщика.
Поставщики и партнеры	Объем и стабильность заказов, своевременность оплаты.	Предсказуемость и честность партнерства, совместное преодоление трудностей; Гибкость в договоренностях, минимизация кассовых разрывов.
Государство и регуляторы	Соблюдение законодательства, уплата налогов, создание рабочих мест.	Социальная стабильность, поддержка экономики в кризис, выполнение стратегических задач; Повышенное внимание к обеспечению соблюдения законодательства в условиях санкций.

Как видно из таблицы, в условиях нестабильности происходит фундаментальная переоценка приоритетов всеми группами стейкхолдеров, так краткосрочные финансовые показатели отходят на второй план, уступая место более глубоким и базовым запросам.

Основная сложность заключается в том, что в условиях неопределённости ожидания становятся крайне динамичными, часто противоречивыми и эмоционально окрашенными, ярким примером может служить группа местных жителей, которая внезапно организует протест против строительства завода, привлекает СМИ и внимание регуляторов, тем самым увеличивая свою власть и интерес.

Эта изменчивость усугубляется постоянным возникновением совершенно новых стейкхолдеров, которых ранее невозможно было

предвидеть. Бизнес-среда порождает новых регуляторов, таких как органы по надзору за защитой данных, или спонтанно формирующиеся в социальных сетях группы, способные к мгновенной мобилизации.

Значительным источником нестабильности выступают изменения в макросреде, описываемые PESTLE-факторами (политические, экономические, социальные, технологические, правовые, экологические). Смена правительства, технологический прорыв в области искусственного интеллекта или новый социальный тренд вроде устойчивого развития — всё это кардинально меняет ландшафт, создавая новых влиятельных игроков и трансформируя ожидания существующих. К внутренним источникам нестабильности относятся собственные изменения в организации: смена руководства, реструктуризация или корпоративные скандалы, которые немедленно перестраивают расстановку сил.

Также в настоящее время, когда информация распространяется мгновенно, немаловажным фактором выступает цифровизация и искажение информации - ложные новости или утечка неполных данных могут в течение часов спровоцировать масштабный кризис, пробуждая к активности ранее пассивные группы.

Среди основных трудностей выделяют конфликт интересов, дефицит ресурсов и недостаток предсказуемости (рисунок 11.4) [54].

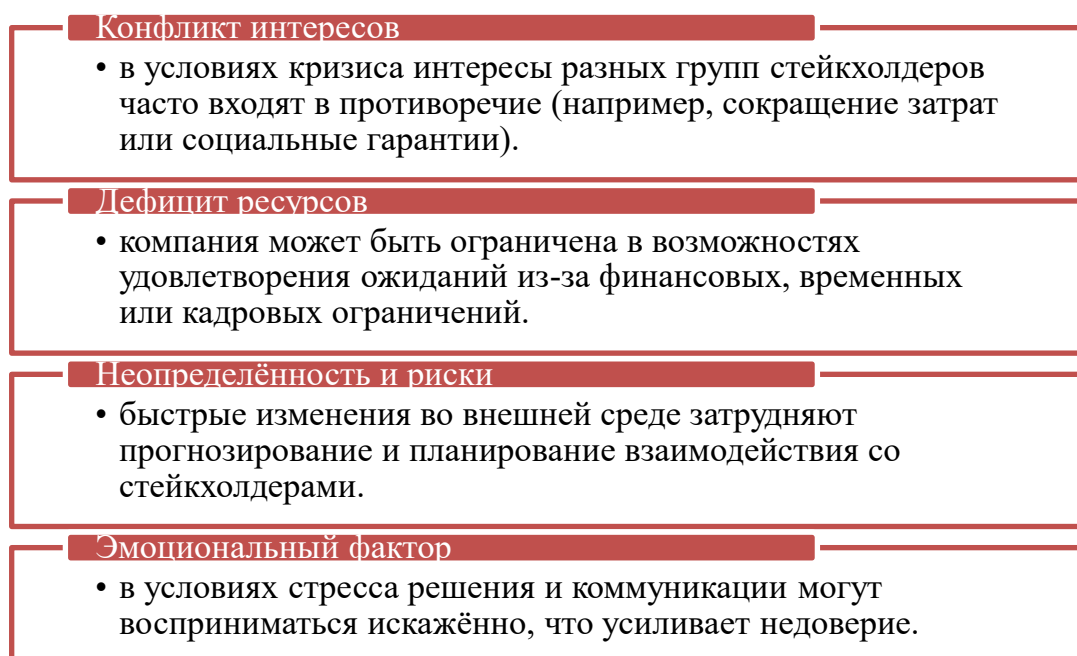


Рисунок 11.4. Основные проблемы управления ожиданиями в нестабильной среде

Тем самым нестабильная среда коренным образом меняет как саму природу ожиданий стейкхолдеров, так и подходы к управлению ими. Ключевыми особенностями становятся повышенная динамичность, противоречивость и эмоциональная окраска требований. Это требует от организации перехода от жесткой, плановой парадигмы управления к гибкой, адаптивной и основанной на непрерывном диалоге и построении доверительных отношений. Неэффективность в этом процессе грозит серьезными стратегическими и репутационными потерями, что делает задачу управления ожиданиями в условиях нестабильности не просто актуальной, а критически важной для выживания и устойчивого развития компании.

При разработке тактики управления ожиданиями необходимо учитывать ряд ключевых моментов, которые отражаются в принципах, представленных на рисунке 11.5 [54].



Рисунок 11.5. Принципы управления ожиданиями в условиях нестабильности

Их применение обеспечивает системный подход к управлению ожиданиями, позволяя компании эффективно решать задачи в условиях нестабильности и поддерживать стабильные взаимоотношения со своими стейкхолдерами.

Всё это приводит к необходимости постоянного изменения методов управления. На смену статическому планированию приходит динамический мониторинг, требующий постоянного пересмотра карты стейкхолдеров, реактивный подход, направленный на «тушение пожаров», уступает место проактивному выстраиванию долгосрочных отношений и созданию «кредита доверия», так акцент смещается с простого управления на глубокое вовлечение, предполагающее диалог, партнёрство и совместное создание ценности.

11.3. Инструменты и методы управления ожиданиями стейкхолдеров в нестабильной среде

В условиях VUCA-среды эффективная теория должна быть подкреплена конкретными инструментами. Данная глава посвящена практическим методам и инструментам, позволяющим реализовать принципы гибкого и адаптивного управления ожиданиями стейкхолдеров, которые применяются на разных этапах.

Итак, первым шагом необходимо определить круг важных лиц для компании, это делают с помощью следующих инструментов:

1. Карта заинтересованных сторон (карта стейкхолдеров, stakeholder map) — это визуальный инструмент для идентификации, анализа и структурирования всех заинтересованных сторон проекта или инициативы. Обычно карту рисуют в виде диаграммы или схемы, на которой указаны основные участники процесса, их интересы и взаимосвязи, наглядно показана на рисунке 11.6 [55].

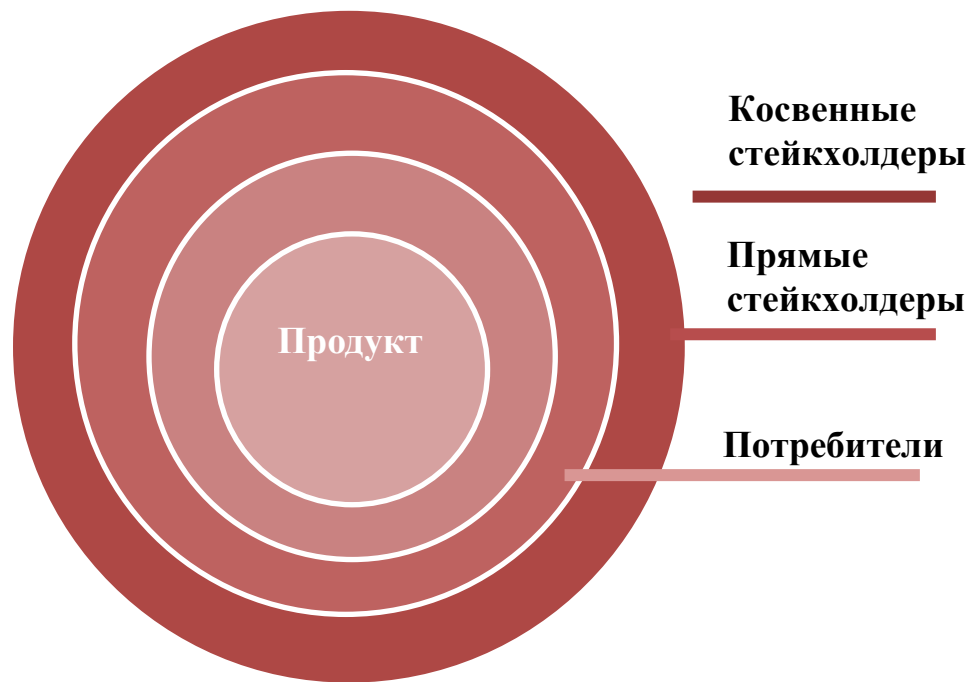


Рисунок 11.6. Карта стейкхолдеров

Чтобы её использовать, необходимо выделить всех заинтересованных сторон, а затем распределить их по степени участия в проекте: потребители, прямые стейкхолдеры и косвенные.

Данный инструмент обладает высокой диагностической ценностью, позволяя получить целостное визуальное представление о составе и взаимосвязях стейкхолдеров. Его основным преимуществом является наглядность, которая облегчает первичную структуризацию сложной сети влияний. Однако в условиях VUCA-среды, где состав и значимость заинтересованных сторон быстро меняются, статичная карта быстро устаревает. Её эффективность существенно повышается при условии регулярного (в идеале — непрерывного) обновления в режиме реального времени, что требует дополнительных ресурсов на мониторинг.

2. Матрица RACI — это мощный и простой инструмент для четкого распределения ролей и ответственности в проектах, процессах или любых работах, где задействовано несколько участников. Расшифровывается следующим образом [56]:

R (Responsible) — Исполнитель: делает работу.

A (Accountable) — Ответственный: утверждает и несет ответственность. На задачу — только один А.

C (Consulted) — Консультант, дает совет.

I (Informed) — Информлируемый: получает информацию.

Рассмотрим, как используется этот инструмент на примере подготовки конференции (таблица 11.3).

Таблица 11.3 - Матрица RACI: Подготовка годовой конференции

Процесс / Задача	Директор по про- дукту	Отдел разра- ботки	Маркетинг	Продажи	Юрист
Разработка продукта	A	R	C	I	I
Создание рекламной кампании	C	I	R	C	A
Обучение отдела продаж	I	C	R	A	I

Так, в приведённой таблице, в задаче "Создание рекламной кампании" отделы выполняют следующее:

- Маркетинг (R) — разрабатывает и запускает кампанию
- Юрист (A) — утверждает рекламные материалы на соответствие законодательству
- Продажи (C) — предоставляют информацию о целевой аудитории

Представленная матрица представляет собой эффективный организационный инструмент для прояснения ролей и распределения ответственности. Её сильная сторона — устранение неопределённости в вопросах «кто за что отвечает», что критически важно для скорости принятия решений в кризисных ситуациях. Слабость метода заключается в его формализме: матрица плохо адаптируется к нестандартным, быстро меняющимся задачам, где роли могут динамично перераспределяться. Кроме того, её практическая ценность напрямую зависит от дисциплины и вовлечённости команды в соблюдение установленных правил.

Вторым шагом выступает расставление приоритетов, это делается с помощью матрицы, которая классифицирует стейкхолдеров на основе двух ключевых параметров: их власти (способности влиять на

деятельность организации) и заинтересованности (уровня вовлеченности в её деятельность). Это позволяет определить приоритеты и выработать план взаимодействия с каждой группой (таблица 11.4) [57].

Таблица 11.4 - Матрица выбора стратегий

	Высокая власть	Низкая власть
Высокий интерес	<p>Ключевая стратегия: Тесно взаимодействовать и активно вовлекать. Цель: Это самые важные группы. Необходимо строить прочные, долгосрочные отношения, напрямую вовлекать в процесс принятия важных решений, постоянно информировать и советовать.</p> <p>Примеры: Основные акционеры, совет директоров, топ-менеджмент, крупнейшие клиенты.</p>	<p>Ключевая стратегия: Информировать и консультировать.</p> <p>Цель: Держать этих стейкхолдеров в курсе событий, предоставлять им необходимую информацию. Важно поддерживать их интерес и предотвращать возможное объединение в коалиции для усиления своего влияния.</p> <p>Примеры: Рядовые сотрудники, местные сообщества, активисты,</p>
Низкий интерес	<p>Ключевая стратегия: Удовлетворять и информировать.</p> <p>Цель: Поддерживать их удовлетворенность, чтобы их низкий интерес не превратился в негативный. Не требовать активного участия, но предотвращать возможные проблемы.</p> <p>Примеры: Высшие государственные регуляторы, налоговые органы, крупные институциональные инвесторы, не вовлеченные в операционное управление.</p>	<p>Ключевая стратегия: Наблюдать.</p> <p>Цель: Минимальные затраты усилий. Необходимо периодически отслеживать их статус и настроения, чтобы вовремя идентифицировать тех, кто может переместиться в другой квадрант.</p> <p>Примеры: Широкая общественность, рядовые поставщики непрофильных товаров, небольшие СМИ.</p>

Как использовать эту матрицу на практике:

1. Выявить всех стейкхолдеров проекта или организации.
2. Оценить каждого по шкалам власти и заинтересованности (например, по 5-балльной шкале).
3. Разместить их в соответствующих квадрантах таблицы.
4. Разработать для каждой группы конкретный план коммуникации и действий в соответствии с рекомендованной стратегией.
5. Регулярно пересматривать матрицу, так как позиции могут меняться со временем.

Этот аналитический инструмент справедливо считается классическим для стратегического планирования взаимодействия. Подобная расстановка приоритетов поможет сосредоточить своё внимание на тех людях, кто наиболее значим для успеха вашего проекта, а не разрываться между всеми стейкхолдерами сразу.

Третий шаг — это установление подхода взаимодействия с заинтересованными сторонами. Для этого в плане для каждой категории необходимо прописать ответы на следующие вопросы [58]:

- Как часто вы будете общаться с этими заинтересованными сторонами?
- Какие каналы коммуникации вы будете использовать для общения с ними?
- Кто отвечает за коммуникацию с ними?

План можно корректировать по мере появления новой информации о стейкхолдерах и их особых предпочтениях. Например, кто-то предпочитает вести переписку по электронной почте, вместо звонков или личных встреч, кому-то вместо еженедельных отчётов достаточно присылать ежемесячные.

Помимо этого, эффективное взаимодействие требует использования специализированных инструментов:

1. План вовлечения стейкхолдеров - это детальный документ, который формализует стратегию работы с каждой группой. Его структура может быть представлена в виде таблицы, обеспечивающей наглядность и конкретность действий (таблица 11.5) [59].

Таблица 11.5 – Фрагмент Плана вовлечения стейкхолдеров

Группа стейкхолдеров (из матрицы)	Цель вовлечения	Основные каналы коммуникации	Частота взаимодействия	KPI взаимодействия
Ключевые партнеры	Совместное преодоление кризиса, выработка гибких условий	Личные встречи (онлайн/оффлайн), закрытый чат в мессенджерах, совместные рабочие сессии	Еженедельно (оперативно) + по необходимости	% выполненных совместных адаптационных мер, индекс удовлетворенности партнеров
Рядовые сотрудники	Сохранение лояльности, снижение тревожности, сбор обратной связи	Корпоративный портал/интранет, анонимные опросы (например, в Google Forms)	Еженедельные рассылки, ежемесячные опросы	Уровень вовлеченности, количество конструктивных предложений от сотрудников
Регуляторные органы	Демонстрация прозрачности и соблюдения норм	Официальные письма, отчёты, предварительные консультации	В соответствии с регламентом и уведомления об изменениях	Отсутствие штрафов и предписаний.
Широкая общественность	Поддержание репутации, формирование позитивного восприятия компании	Пресс-релизы, публичные годовые отчёты, социальные сети (раздел “Новости”)	Квартально, а также при наступлении значимых событий	Тон публикаций в СМИ (нейтральный/позитивный), охват публикаций, вовлеченность в соцсетях

Разработка детального плана является логичным и необходимым этапом, переводящим анализ в конкретные действия. Его структурированность обеспечивает системность и измеримость процесса управления ожиданиями. Основной риск при его использовании — это потеря гибкости, так как жёсткий план, не предусматривающий механизмов оперативной адаптации под новые обстоятельства, в нестабильной

среде может оказаться не только бесполезным, но и вредным, создавая иллюзию контроля.

2. Цифровые платформы для мониторинга и обратной связи, которые необходимы в быстро меняющейся среде. Это могут быть:

– Панели индикаторов (Dashboards) - визуализированные сводки ключевых показателей для разных групп. Например, для инвесторов это будут финансовая устойчивость, ликвидность и выполнение антикризисного плана [60].

– Инструменты анализа настроений - программные решения (такие как Brand Analytics, IQ Buzz), которые автоматически анализируют тон упоминаний компании в новостях, соцсетях и на отзывах, помогая вовремя выявлять назревающие проблемы [61].

Ограничением является стоимость внедрения и необходимость наличия цифровой компетентности в команде. Кроме того, данные с таких платформ требуют квалифицированной интерпретации, чтобы избежать ложных выводов.

3. Также важны протоколы кризисных и экстренных коммуникаций – это сценарии, которые в нестабильной среде должны быть прописаны заранее. Эффективный протокол включает [62]:

- Четкую матрицу эскалации: кто, при каком событии, кого и в какой последовательности информирует.

- Заблаговременно подготовленные шаблоны первых комментариев для разных инцидентов (кибератака, срыв поставок, резкие изменения регулирования).

- Назначение официального спикера для каждой категории стейкхолдеров (например, финансовый директор — для инвесторов, операционный — для партнеров) для предотвращения разночтений.

Наличие заранее разработанных протоколов является обязательным элементом антикризисной устойчивости. Они минимизируют время реакции, снижают панику и хаос в первые часы инцидента, обеспечивая единообразие ключевых сообщений. Но ни один протокол не может предусмотреть все возможные сценарии, поэтому его эффективность зависит не столько от детализации шаблонов, сколько от регулярных тренировок команды, позволяющих адаптироваться к уникальным обстоятельствам конкретного кризиса.

Перечисленные ранее инструменты формируют необходимый базис для системной работы со стейкхолдерами. Однако в контексте

VUCA-среды их применение в неизменном виде часто оказывается недостаточным. Классические методы, будучи статичными и формализованными, могут не успевать за скоростью изменений, следовательно, управленческая практика диктует необходимость их глубокой адаптации и дополнения более гибкими подходами:

1. В условиях, когда единственно верный прогноз невозможен, на смену линейному планированию приходит метод сценарного анализа. Его особая ценность в контексте управления ожиданиями заключается не столько в самих разработанных сценариях, сколько в процессе их совместного создания. Практическая реализация предполагает серию рабочих сессий с привлечением не только внутренних экспертов, но и ключевых внешних стейкхолдеров — например, крупнейших инвесторов или технологических партнеров. Вместе с ними анализируются критические неопределенности (например, вектор изменения законодательства в сфере ESG) и прорабатываются варианты ответа на каждый из возможных сценариев («зеленая» трансформация, ужесточение контроля, сохранение статус-кво).

Главный результат такого подхода — снижение уровня неопределенности через достижение предварительных договоренностей. Стейкхолдеры, участвовавшие в разработке сценариев, в случае наступления одного из них, уже понимают логику действий компании, что предотвращает панику и резкую смену ожиданий. Однако метод требует значительных временных и экспертных ресурсов, а его эффективность напрямую зависит от готовности сторон к открытому, неангажированному диалогу.

2. Гибкие (Agile) подходы к вовлечению заинтересованных сторон. Принципы такой методологии, применяемые к процессу взаимодействия, позволяют повысить его адаптивность, их внедрение включает:

- Разбиение долгосрочных коммуникационных целей на короткие циклы (спринты) продолжительностью 1-3 месяца с конкретными, измеримыми результатами для каждой группы.
- Проведение циклических встреч с фокус-группами, сформированными из представителей важных стейкхолдеров (таких, как лояльные клиенты, стратегические поставщики), для получения обратной связи и оперативной корректировки планов.

- Формирование рабочих групп, объединяющих специалистов по коммуникациям, риск-менеджменту, операционной деятельности и юристов, для управления отношениями с конкретной приоритетной группой (например, с регулирующими органами в период законодательных изменений).

Такой подход превращает управление ожиданиями из рутинной отчетности в живой процесс совместного поиска решений. Он позволяет компании быстро адаптироваться к меняющимся запросам, например, оперативно вносить изменения в программу лояльности на основе обратной связи клиентов. Основная сложность заключается в необходимости ломать устоявшиеся бюрократические процедуры и формировать у команды новую культуру, ориентированную на быстрые эксперименты и принятие обратной связи.

3. Стресс-тестирование репутационных рисков. В эпоху мгновенного распространения информации репутация играет очень важную роль. И такой подход - это превентивная мера, защита от будущих кризисов. В отличие от теоретического анализа, оно предполагает иммерсивное моделирование кризисных ситуаций, таких как, утечка персональных данных или обвинения в нарушении экологических норм. В ходе деловой игры (war game) топ-менеджеры, PR-специалисты, юристы и другие в режиме реального времени отрабатывают коммуникацию с «раздраженными» акционерами, «напряженными» регуляторами и «возмущенной» общественностью, роль которых исполняют приглашенные эксперты или сотрудники других департаментов.

Как итог - не отчет, а обнаружение слабых мест в процессах и протоколах до того, как они проявятся в реальном кризисе. Команда получает бесценный опыт принятия решений под давлением, а компания — обновленный, «обкатанный» план кризисных коммуникаций.

4. Управление взаимодействием с новыми типами стейкхолдеров. Цифровая трансформация порождает группы влияния, требующие нетрадиционных подходов (Таблица 11.6).

Таблица 11. 6 – Подходы к взаимодействию с новыми типами стейкхолдеров

Тип	Характеристика и риски	Рекомендуемые подходы к управлению ожиданиями
Источники дезинформации	Способны спровоцировать кризис доверия через ложные нарративы, распространяемые в цифровой среде.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование систем медиа-аналитики для раннего обнаружения опасных трендов. 2. Оперативная публикация проверяемых фактов на всех официальных каналах. 3. Налаживание каналов связи с независимыми верификаторами информации.
Цифровые активисты	Самоорганизующиеся сообщества в социальных сетях, мобилизующиеся вокруг ценностной повестки (экология, этика).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участие в дискуссиях на их площадках, публичная аргументация позиции компании. 2. Регулярная публикация нефинансовой отчетности (ESG). 3. Привлечение к обсуждению реальных проектов по улучшению практик компании.
Децентрализованные сообщества (блокчейн)	Группы, чьи ожидания связаны с принципами децентрализации, прозрачности транзакций и безопасностью данных.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие в команде специалистов, способных к диалогу на профессиональном уровне. 2. Демонстрация применения соответствующих технологий или подходов в бизнес-процессах. 3. Участие в профильных технических сообществах (форумах).

Такой подход позволяет учитывать потребности и ожидания не только привычных стейкхолдеров, но и новых, которые могут сильно повлиять на организацию, а также помогают грамотно ими управлять.

Таким образом, управление в нестабильной среде требует применения расширенного инструментария, обеспечивающего не только оперативность, но и стратегическую устойчивость. Помимо классических инструментов идентификации и планирования, критическое значение приобретают адаптивные методы: сценарное планирование с вовлечением стейкхолдеров, гибкие практики взаимодействия и стресс-

тестирование репутационных рисков. Эти подходы позволяют перейти от реагирования на кризисы к подготовке к ним. Особое внимание необходимо уделять новым типам стейкхолдеров, порожденным цифровой средой, чьи ожидания формируются вокруг вопросов информационной достоверности и технологической этики. Интеграция классических и специализированных методов создает основу для формирования стратегического «кредита доверия» — ключевого нематериального актива, укрепляющего долгосрочные отношения со всеми группами влияния и обеспечивающего стратегическую устойчивость компании.

11.4. Примеры управления ожиданиями стейкхолдерами в кризисных ситуациях

Теоретические положения об управлении ожиданиями стейкхолдеров находят своё подтверждение в реальных кризисных ситуациях. Рассмотрение конкретных примеров позволяет понять, как компании применяют рассмотренные ранее инструменты на практике и какие результаты это приносит. Особый интерес представляют кейсы, связанные с беспрецедентными вызовами, с которыми столкнулся российский бизнес в последние годы.

Одним из наиболее показательных примеров стала реакция российских компаний на введение санкционных ограничений в 2022 году. Ситуация характеризовалась высокой степенью неопределённости: разрыв логистических цепочек, выход с рынка зарубежных поставщиков, волатильность валютного курса. Ключевой задачей для ритейла стало управление ожиданиями потребителей, которые опасались дефицита товаров и резкого роста цен.

Компания «М.Видео» в этой ситуации выбрала стратегию максимальной прозрачности и оперативной адаптации бизнес-модели. Вместо того чтобы скрывать проблемы, компания открыто сообщала о трудностях с поставками техники определённых брендов, но параллельно активно представляла покупателям альтернативы — технику

других производителей, в том числе из стран, не присоединившихся к санкциям, а также усилила продвижение собственных торговых марок.

Особенно показательным стало комплексное изменение подходов к взаимодействию с разными группами стейкхолдеров [63]:

1. Для клиентов был существенно расширен сервисный подход: помимо торговли, компания развивала сервис по ремонту техники «М.Мастер». Это отвечало ключевому ожиданию потребителей в условиях роста стоимости и дефицита сложной техники — максимально продлить жизненный цикл уже имеющихся устройств. Таким образом, компания не просто продавала новое, но и активно включилась в обслуживание существующего парка техники у своих клиентов, что укрепило долгосрочные отношения.

2. В отношениях с партнёрами и поставщиками ритейлер сделал серьёзную ставку на диверсификацию каналов сбыта и развитие цифровых площадок. Усиление собственного маркетплейса «Мегамаркет» и активные продажи на сторонних платформах, таких как «Яндекс Маркет», позволили:

- Для поставщиков — создать дополнительные, устойчивые каналы дистрибуции в период нестабильности, компенсируя возможное снижение трафика в офлайн-магазинах.
- Для партнёров-маркетплейсов — выступить в роли надёжного оператора, обеспечивающего товарный наполнение и исполнение заказов.
- Для самой компании — диверсифицировать риски и адаптироваться к изменению покупательского поведения, смещавшегося в онлайн.

Действия компании соответствуют принципам гибкости и адаптации, а расширение сервиса «М.Мастер» и работа с маркетплейсами — это практическая реализация подхода к вовлечению клиентов и партнёров через создание новой совместной ценности, а также работа с новым типом стейкхолдера (цифровые платформы).

Такой многоуровневый подход, сочетающий прозрачную коммуникацию с конкретными изменениями в продуктовой и сервисной

стратегии, позволил «М.Видео» не просто информировать стейкхолдеров о проблемах, но и предлагать новые, работающие в изменившихся условиях модели взаимодействия. Как отмечается в аналитических материалах, именно такая комплексная адаптация, а не просто открытость в коммуникации, позволила ряду ритейлеров не только сохранить, но в некоторых сегментах и укрепить рыночные позиции, перестроив цепочки создания ценности вместе с ключевыми заинтересованными сторонами — клиентами, поставщиками и партнёрами по дистрибуции.

Другой интересный пример — системная адаптация стратегии взаимодействия со стейкхолдерами в период острого кризиса ПАО «Газпром» во время пандемии COVID-19. Компания оперативно трансформировала форматы коммуникации, переведя ключевые мероприятия, включая годовое Общее собрание акционеров, в дистанционный режим, что позволило сохранить легитимность управления и непрерывность диалога с инвесторами. Параллельно, в рамках социальной ответственности, был осуществлен масштабный пересмотр благотворительных программ с фокусом на поддержку регионов присутствия. Группа компаний «Газпром» оказала значительную материальную и организационную помощь медицинским учреждениям, выделив средства на закупку оборудования, средств защиты и финансирование научных исследований по борьбе с вирусом, общий объем которой составил сотни миллионов рублей. Особое внимание было уделено поддержке наиболее уязвимых групп, включая коренные малочисленные народы Севера. Кроме того, компания активно использовала свои ресурсы для информационной поддержки официальных рекомендаций, выступив партнером федерального ресурса «стопкоронавирус.рф». Данный кейс иллюстрирует комплексный подход, который в контексте кризиса оказался высокоэффективным для немедленного управления ожиданиями и снижения социальной напряженности, а также способствовал укреплению долгосрочного доверия [64].

Анализ этих разнородных кейсов позволяет сделать несколько важных выводов, имеющих теоретическое значение. Во-первых, подтверждается тезис о том, что в условиях кризиса универсальных решений не существует. Успешные компании не слепо применяли шаблонные инструменты, а адаптировали их под специфику ситуации и своей отрасли. Во-вторых, становится очевидной ценность накопленного до кризиса «кредита доверия». Компании с сильным брендом и репутацией, как правило, имели большой запас прочности и времени для манёвра. В-третьих, ключевым фактором успеха оказывается переход от пассивной коммуникации к активному вовлечению стейкхолдеров в поиск выхода из кризисной ситуации. Там, где компании пытались просто информировать о принятых решениях, результаты были хуже, чем там, где они создавали площадки для диалога и совместной выработки решений.

Таким образом, практический опыт российских компаний в периоды серьёзных потрясений наглядно демонстрирует, что эффективное управление ожиданиями стейкхолдеров — это не вспомогательная функция, а критический элемент стратегии выживания и адаптации. Рассмотренные примеры показывают, как теоретические принципы — прозрачность, регулярная обратная связь, адаптивность — реализуются в конкретных действиях, и позволяют оценить реальную эффективность различных подходов к работе с заинтересованными сторонами в экстремальных условиях.

Вопросы для самопроверки

Как расшифровывается аббревиатура VUCA и как каждый фактор влияет на управление ожиданиями?

Как меняются ключевые ожидания инвесторов, сотрудников, клиентов в нестабильной среде?

Какие основные проблемы управления ожиданиями выделены на рисунке 4 (конфликт интересов, дефицит ресурсов, недостаток предсказуемости)?

Назовите принципы управления ожиданиями в условиях нестабильности.

Что представляет собой карта стейкхолдеров и какова ее диагностическая ценность?

Как расшифровывается матрица RACI и как она применяется?

Какие стратегии взаимодействия соответствуют квадрантам матрицы «власть-интерес»?

Что такое план вовлечения стейкхолдеров и какие KPI он включает?

В чем суть метода сценарного анализа для снижения неопределенности?

Приведите примеры антикризисных коммуникаций «М.Видео» и «Газпрома».

Глава 12. ИДЕНТИФИКАЦИЯ И АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРОЕКТОВ С ПОМОЩЬЮ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

12.1. Теоретические основы идентификации и анализа стейкхолдеров проектов

Значительную часть деятельности в современных организациях занимают проекты, часто организованные и управляемые в формате портфелей. Проектная деятельность, в отличие от операционной, по своей специфике предполагает вовлечение во все этапы жизненного цикла проекта значительного числа самых разнообразных стейкхолдеров, интересы которых могут значительно и динамично меняться в зависимости от контекста среды проекта, как внешней, так и внутренней. Это обусловило рассмотрение методических и практических вопросов идентификации и анализа стейкхолдеров на примере проектной деятельности.

Стейкхолдеры проекта – это один человек или группа людей, которые заинтересованы в деятельности организации или определенного проекта. Это понятие включает всех тех, кто затрагивает бизнес, например, сотрудники, государственные органы, акционеры, регулирующие органы, предприятия и клиенты и другие.

Все заинтересованные участники делятся на две категории: внутренние и внешние. К внутренним относятся те, кто непосредственно работает в компании и участвует в реализации проекта:

- 1) Владелец (директор) компании, который является инициатором проекта;
- 2) Менеджер проекта, который координирует выполнение всех этапов;
- 3) Акционеры, чьи интересы напрямую связаны с реализацией проекта;
- 4) Команда специалистов разных направлений.

Внешними стейкхолдерами являются те, кто оказывает влияние на проект вне компании:

- 1) Государственные органы, осуществляющие контроль;
- 2) Клиенты, формирующие репутацию проекта или компании;
- 3) Конкуренты и средства массовой информации.

Заинтересованные стороны делятся не только по положению внутри или вне компании, но и по степени влияния. Существуют ключевые стейкхолдеры, которые способны повлиять на ход проекта. Например, инвестор может приостановить финансирование, а крупный клиент отказаться от контракта. Тем самым проект рискует стать неудачным и убыточным. У второстепенных стейкхолдеров меньше рычагов давления, но они не менее важны. Например, разработчики не исправляют возникшие ошибки на сайте продаж, тем самым поток заказов падает, но это лишь временная проблема, которая в глобальном плане не как не повлияет на проект.

Каждый стейкхолдер имеет свою роль в проекте. Инициаторы запускают весь процесс и формируют цели. Исполнители выполняют поставленные задачи от руководства и отвечают за результат. Есть те, кто получают выгоду от проекта, в основном это пользователи продукта или услуги. И те, кто контролирует работу, проверяет соответствие нормам и правилам.

Существует несколько методов анализа стейкхолдеров, как классические, так и современные подходы. К классической модели относится матрица, которая позволяет систематизировать всех участников проекта по степени из воздействия и заинтересованности. Эта система помогает определить, кто в какой степени влияет на проект, с кем необходимо взаимодействовать часто, а с кем в меньшей степени, а также можно выявить потенциальные риски, которые связаны с конфликтами интересов [65].

Анализ матрицы заинтересованных сторон не просто инструмент наглядности, а важный элемент управления проектами, способствующий повышению прозрачности процессов и налаживанию эффективным связей между участниками.

Процесс создания матрицы это несложный, но важный процесс, который поможет выстроить правильные взаимодействия и учесть все возможные угрозы. На первом этапе необходимо составить список всех потенциальных участников. Это могут быть клиенты, дизайнеры, разработчики, менеджеры, руководители, инвесторы, конкуренты и другие стороны. Далее классифицировать всех по двум критериям: влияние и интерес, насколько сильно участник может повлиять на проект и насколько важен для него успех или неудача проекта. Для этого

используется матрица стейкхолдеров, как удобный инструмент для визуализации. Матрица имеет четыре сектора: высокий интерес и высокое влияние, низкий интерес и высокое влияние, высокий интерес и низкое влияние, низкий интерес и низкое влияние. После распределения важно определить стратегию коммуникаций с каждой группой, кого вовлекать в процесс принятия решений, кому необходимо получать информацию по проекту регулярно, с кем поддерживать двусторонний диалог, а кому достаточно взаимодействий по минимуму.

Визуализировать матрицу можно разными способами, например, таблицей, где ключевыми показателями будут роль, влияние, интерес и стратегия взаимодействия. Пример оформления представлен в таблице 12.1. Вторым способом является диаграмма, заинтересованные стороны распределены по осям влияния и заинтересованности.

Таблица 12.1 - Пример построения матрицы стейкхолдеров [67]

Название стейкхолдера	Роль	Влияние	Интерес	Стратегия взаимодействия
Клиент	Конечные клиенты	Низкое	Высокое	Сбор обратной связи
Администрация	Заказчики и внедряющая сторона	Высокое	Среднее	Личные регулярные встречи, отчётность, контроль KPI
Инвесторы	Финансирование проекта	Высокое	Высокое	Регулярная отчётность прогресса
Разработчики, дизайнеры	Внутренние исполнители	Среднее	Высокое	Еженедельные созвоны, поставленные задачи
Госорганы	Регуляторы	Высокое	Низкое	Выполнение норм и правил
Конкуренты	Косвенные влияющие	Низкое	Высокое	Конкурентный анализ

Данный вариант позволяет наглядно увидеть интересы и влияние разных сторон, определить приоритеты в коммуникациях с каждой из них. Этот инструмент должен обновляться по мере развития проекта, чтобы данные были актуальными на всех этапах работы.

Одним из современных подходов анализа стейкхолдеров является многомерное картирование заинтересованных сторон. Этот способ основан на шести наиболее важных критериях, таких как:

- 1) Влияние – насколько сильно стейкхолдер имеет влияние на проект;
- 2) Интерес – насколько сильно заинтересована сторона в проекте;
- 3) Воздействие – в какой степени проект повлияет на стейкхолдеров;
- 4) Критичность – насколько важно достижение удачного завершения проекта;
- 5) Позиция – какая позиция у заинтересованных сторон по отношению к данному проекту;
- 6) Усилия – какой уровень усилий требуется для коммуникаций со стейкхолдером.

Еще одним типом современных подходов является картирование отношений между заинтересованными сторонами. Можно наглядно увидеть, кто с кем связан внутри организации, между стейкхолдерами и организацией, а также между самими заинтересованными сторонами. С помощью дополнительных инструментов (цвет, фигуры, формы) можно отобразить другую информацию, например, направление влияния, прочность отношений, уровень влияния, тип заинтересованной стороны, уровень вовлеченности, прочность отношений.

Для того чтобы определить ответственность и вовлеченность стейкхолдеров необходимо обратиться к такому современному подходу, как RACI–матрица. Анализ производится относительно изменениям по следующим критериям [66]:

- 1) Исполнитель (R) – тот, кто занимается выполнением поставленных задач;
- 2) Ответственный (A) – в данной системе эту роль может занимать только один человек, тот, кто ответственен за результат и принимает важные решения;
- 3) Консультирующий (C) – заинтересованная сторона, которая имеет опыт и может им поделиться;
- 4) Информированный (I) – тот, кто получает информацию по проекту, но только в одну сторону.

Пример данного современного метода отображен на рисунке 12.1.



Рисунок 12.1. Пример построения RACI – матрицы

Внедрение анализа стейкхолдеров приносит организации или проекту ряд ключевых преимуществ, которые напрямую влияют на устойчивость и успешность достижения целей. Системный анализ позволяет минимизировать риски и неопределенности. Помогает выявить потенциальных противников на начальных стадиях зарождения проекта, спрогнозировать и смягчить сопротивление изменениям, предугадать внешние изменения через стейкхолдеров, которые находятся вне компании. Также системный анализ, а именно визуализация в матрицах способствует оптимизации коммуникаций и эффективного распределения ресурсов. Кроме того, повышается прозрачность и достижение долгосрочного результата.

Таким образом, анализ стейкхолдеров выступает не как административная формальность, а как стратегический инструмент управления, который влияет на снижение рисков и повышение эффективности. Он создает надежную основу для принятия решений, которая становится более эффективной при использовании современных цифровых инструментов.

12.2 Цифровые инструменты и технологии анализа данных для работы со стейкхолдерами

Программное обеспечение предоставляет функции для организации и оптимизации коммуникации, обмена данными, совместной работы над проектами и отслеживания взаимоотношений со стейкхолдерами. Его цель — обеспечить эффективное управление всеми отношениями и взаимодействиями с заинтересованными сторонами и согласование их интересов с целями компании.

Цифровые инструменты для бизнеса в России кардинально трансформировались в 2022-2025 годах. Фокус сместился с глобальных решений на локальные, вызванное как внешними ограничениями, так и активной государственной политикой импортозамещения, сформировало новую, динамичную и конкурентную среду. Это критически важно для выбора инструментов анализа стейкхолдеров, так как определяет не только доступность ПО, но и долгосрочную устойчивость цифровой инфраструктуры организации.

В связи с изменениями сформировалась структура из трех уровней, где каждая экосистема предлагает свои возможности для анализа стейкхолдеров. Фундаментом являются крупные национальные ИТ-экосистемы [68]. К ним относятся:

1) Программное обеспечение «1С». Ее решения («1С:CRM», «1С:ERP», «1С:Битрикс24») стали стандартом для среднего и крупного бизнеса. Их ключевое преимущество — глубокая интеграция управленческого, финансового и операционного учета, что позволяет консолидировать данные о внутренних и внешних стейкхолдерах (сотрудники, клиенты, поставщики) в одной системе.

2) Группа VK. Экосистема включает в себя «VK Работа», «VK Казначейство» и интеграцию с социальными сетями (VKонтакте, Одноклассники), что открывает возможности для анализа внешних стейкхолдеров (сообщества, медиа).

3) Экосистема Яндекс. Предлагает мощные инструменты аналитики (Яндекс DataLens, Яндекс Метрика) и облачную платформу (Yandex Cloud), которые могут служить основой для построения матриц и сетевого анализа.

Второй уровень составляют успешные независимые российские вендоры, которые заняли освободившиеся рыночные ниши, предлагая более узкоспециализированные и ориентированные на удобство пользователя продукты. Примерами являются CRM-система amoCRM для активных продаж или платформа управления проектами Kaiten.

К третьему уровню относятся легально ввезенные локализованные версии ПО, а также решения с открытым кодом (Odoо), которые можно использовать на российских серверах.

Для навигации в этом необходимо опираться на достоверные аналитические источники. Платформа TAdviser предоставляет систематизированные данные по реестрам одобренного ПО, дорожным картам

импортозамещения и сравнительным анализом программных обеспечений. Издание CNews публикует результаты глубокого сравнительного тестирования функциональности российских CRM и ERP-систем, что является ценным ресурсом для практического выбора.

В условиях сформировавшегося российской IT-экосистемы выбор цифрового инструментария для анализа стейкхолдеров требует понимания классификации существующих решений. Несмотря на отсутствие специализированных «стейкхолдер-менеджмент» систем, их функциональность реализуется через адаптацию и комплексное использование других платформ. Все доступные на рынке инструменты можно структурировать по их первичному назначению, которое определяет их сильные стороны в работе с определенными категориями стейкхолдеров.

К первой категории относятся системы управления взаимоотношениями с клиентами. Данные системы позволяют работать с внешними заинтересованными сторонами, такими как клиенты, партнеры и поставщики. Российские CRM предоставляют необходимый функционал для создания базы, где формируется вся история взаимодействий. Ключевым для анализа является возможность распределения контактов по произвольным фильтрам (например, «Влияние: высокое», «Интерес: стратегический»), что позволяет вручную или полуавтоматически формировать реестр и классифицировать стейкхолдеров. Современные отечественные CRM также развивают встроенную элементарную аналитику, позволяя строить отчеты по активности и вовлеченности контрагентов.

Во вторую категорию входят программы для управления проектами и задачами. Например, «Kaiten» и «1С: Проектный менеджмент», предназначены для внутренних и вовлеченных в проект стейкхолдеров. Функционал создания RACI-матрицы здесь реализован через механизмы назначения исполнителей, утверждающих и наблюдателей к конкретным задачам. Такие платформы позволяют наглядно отслеживать вклад отдельных участников или групп, управлять их загрузкой и отслеживать итоговые решения, что является формой анализа влияния и вовлеченности.

К третьей категории относятся комплексные системы управления организацией. Например, «1С:ERP» или «Галактика ERP», служат единым источником для данных о внутренних заинтересованных лицах

(сотрудники, структурные подразделения) и ключевых внешних контрагентах (поставщики, подрядчики). Анализ на базе ERP-системы часто связан с построением сложных отчетов, которые отражают финансовые взаимодействия с поставщиками и показатели КРІ, исходя из этого можно оценить значимость и вовлеченность стейкхолдеров.

Четвертая категория – это инструменты бизнес-аналитики и визуализации данных. Например, такие платформы, как «Яндекс DataLens», или встроенные модули аналитики в CRM и ERP выполняют важную синтезирующую функцию. Эти инструменты позволяют визуализировать имеющиеся данные о стейкхолдерах, именно там можно построить и проанализировать матрицу «Влияние/Интерес» Таким образом, данные будут превращены в стратегическую карту для принятия решений.

В последнюю пятую категорию входят специализированные нишевые сервисы. К ним можно отнести платформы для анализа социальных сетей (например, «ТОПЭКСПЕРТ»), которые предоставляют данные такой широкой группы внешних стейкхолдеров, как общественное мнение и СМИ.

В таблице 12.2 приведен сравнительный анализ всех пяти категорий, которые существуют для анализа стейкхолдеров.

Таблица 12.2 – Сравнительный анализ инструментов для анализа стейкхолдеров [69]

Инструменты	Ключевые платформы	Преимущества	Недостатки
CRM-системы	amoCRM, Битрикс24	Централизованный профиль и история взаимодействий, гибкая сегментация	Слабая применимость для анализа внутренних структур, отсутствие готовых шаблонов для матриц
Платформы управления проектами (TMS)	Kaiten, «1С: Проектный менеджмент»	Визуализация (аналог RACI), контроль вовлеченности и вклада участников	Узкий проектный фокус, минимальный функционал для анализа интересов вне задач
ERP-системы	«1С:ERP», «Галактика ERP»	Единый источник данных о структуре и контрагентах, оценка значимости на основе КРІ и финансов	Высокая сложность адаптации, негибкость для произвольных классификаций

Инструменты	Ключевые платформы	Преимущества	Недостатки
Инструменты бизнес-аналитики (BI)	«Яндекс DataLens»	Сбор данных из разных систем, построение дашбордов и матриц влияния	Требуют готовых данных и аналитических компетенций, нет первичного учета

Современная российская цифровая экосистема предоставляет все необходимые инструменты для анализа стейкхолдеров. Основной вызов смещается с поиска готового инструмента на способность выстроить методику анализа и грамотно интегрировать под нее доступные программы.

Переход от обычного учета стейкхолдеров к анализу является ключевым этапом, преобразующим массив данных в основу для стратегических решений. Российские цифровые инструменты предлагают для этого набор методов — от базовых механизмов, встроенных в CRM, до комплексной визуализации в BI-системах. Их комбинирование позволяет выявить скрытые закономерности, динамику интересов и вовлеченности.

Базовые методы аналитики в CRM: сегментация, воронки, метки. Анализ опирается на встроенные в CRM-системы (amoCRM, Битрикс24) инструменты. Динамическая сегментация служит не только для классификации, но и для первичного анализа. Например, можно отслеживать, как меняется численность определенной группы после важных событий. Анализ воронок адаптируется под задачи взаимодействия со стейкхолдерами: вместо этапов сделки воронка может отражать путь вовлечения стейкхолдера. Это помогает оценить эффективность стратегии взаимодействия и выявить этапы, на которых возникает наибольшее сопротивление. Система меток позволяет проводить частотный анализ, например, какие интересы встречаются среди наиболее влиятельных людей чаще всего. Эти базовые методы не требуют глубоких аналитических навыков, но дают первую количественную картину.

Для анализа структуры взаимоотношений и ответственности важны инструменты визуализации, предлагаемые платформами управления проектами (Kaiten) и некоторыми CRM. Канбан-доски наглядно

показывают распределение задач между внутренними стейкхолдерами, их загрузку и застой на определенных этапах, что может указывать на скрытое сопротивление или недостаток полномочий. Диаграммы Ганта, визуализируют вовлеченность разных групп или ключевых лиц в процессы, чтобы избежать потенциальные конфликты. Эти инструменты помогают составить более понятные и реальные схемы работы в будущем.

Качественный анализ интересов и настроений стейкхолдеров требует работы с неструктурированными данными — текстами писем, комментариев, сообщений в чатах. Современные CRM системы начинают развивать в этом направлении базовые функционал. Речь идет о первичном анализе текста: определение тональности (позитивная, негативная, нейтральная) в истории переписки с клиентом. Некоторые платформы могут автоматически фильтровать входящие обращения по темам (например, «жалобы», «вопросы о цене»), что помогает разделить интересы и проблемы стейкхолдеров[70].

Итогом является перенос агрегированных данных из CRM, ERP и TMS в системы бизнес-аналитики, такие как «Яндекс DataLens». Открываются следующие возможности, представленные на рисунке 12.2.

Построение матриц влияния

- Стейкхолдеры автоматически распределяются по квадрантам на основе актуальных значений из CRM-полей.

Корреляционный анализ

- Используется для проверки гипотез, например, влияет ли частота контактов с определенной группой стейкхолдеров на скорость согласования проектов

Создание дашбордов

- Которые совмещают финансовые показатели (из ERP), уровень удовлетворенности (на основе тональности обращений) и активность коммуникаций.

Рисунок 12.2. Возможности, предоставляемые системами бизнес-аналитики

Анализ данных представляет собой многоуровневую практику. Она начинается с сегментации в CRM для оперативного реагирования, продолжается через визуализацию процессов для тактического управления и визуализируется в комплексных BI-дашбордах, которые служат основой для долгосрочной стратегии работы с ключевыми стейкхолдерами.

12.3. Примеры внедрения и реализации систем анализа стейкхолдеров в российских компаниях

Эффективный анализ стейкхолдеров требует не только общей методологии, но и корректного подбора цифрового инструмента, соответствующего специфике каждой группы. Сценарный подход предлагает стратегию выбора, при которой ключевым критерием становится не техническая мощность системы, а ее способность эффективно фиксировать, структурировать и анализировать данные, наиболее подходящие для конкретного типа стейкхолдеров. Этот подход минимизирует избыточность и повышает точность анализа.

Для внутренних заинтересованных лиц приоритетом является анализ ролей, ответственности, загрузки и вовлеченности в проект. Подойдут такие системы, которые отражают иерархию и рабочие потоки.

Проектные инструменты, такие как Kaiten, подходят для рабочих групп и проектных команд. Они позволяют визуализировать вклад каждого участника, отслеживать выполнение задач и выявлять имеющиеся проблемы. Для учета более широкого круга сотрудников и анализа данных об эффективности, участии в инициативах и карьерном развитии необходимы модули ERP-систем, например, кадровые блоки «1С:ERP». Они становятся источником объективных данных для оценки влияния и интересов внутренних стейкхолдеров на структурном уровне [71].

Для внешних стейкхолдеров важно отследить историю всех взаимодействий, финансовые потоки, имеющиеся договоренности и статус переговоров. Все эти данные могут хранить в себе CRM-системы (amoCRM, Битрикс24). Они могут объединять все истории переписки, звонков, встреч, заключенных сделок и платежей в рамках одного лица. Настраиваемые фильтры позволяют вручную или полуавтомати-

чески присваивать стейкхолдерам статус влияния, интереса и лояльности, непосредственно опираясь на данные об их реальном поведении и вкладе.

Для широких внешних групп (общественность, СМИ) ключевой задачей является мониторинг упоминаний, анализ публичных постов, отслеживание тональности и выявление скрытых лидеров мнений. Специализированные сервисы социального мониторинга (например, «ТОПЭКСПЕРТ») соединяют данные из разных источников, предоставляя аналитику по частоте упоминаний, тональности, охвату аудитории и ключевым темам. Инструменты веб-аналитики, такие как «Яндекс.Метрика», помогают оценить интерес широкой аудитории к конкретным разделам сайта или публикациям, что является индикатором вовлеченности.

Выбор инструмента первичного учета и анализа данных о стейкхолдере определяется его позицией относительно организации. Эффективная экосистема строится на интеграции данных из этих разных источников: например, BI-дашборд может одновременно отображать вовлеченность внутренней команды (данные из Kaiten), удовлетворенность ключевого клиента (данные из amoCRM) и общественное мнение (данные из системы социального мониторинга).

Разработка и внедрение системы анализа стейкхолдеров на практике требует четкого алгоритма. Далее рассмотрим пошаговый процесс, который описывает путь от первичных контактов до стратегической визуализации в виде матрицы влияния, используя российские CRM и BI-инструменты как технологическую основу.

Первым шагом является объединение и структуризация контактов. Первоначально необходимо создать единый реестр всех значимых контактов в выбранной CRM-системе (например, «Битрикс24»). На этом этапе важно перенести или вручную создать карточки не только для клиентов, но и для партнеров, ключевых поставщиков, представителей регуляторных органов и внутренних экспертов. Первичное структурирование осуществляется через создание определенных фильтров или присвоение ролей, отражающих принадлежность к группе: «Инвестор», «Регулятор», «Ключевой клиент», «Внутренний эксперт», «Технический партнер». Это формирует основу для дальнейшего анализа.

Дополнение профилей стейкхолдеров, и качественная оценка является вторым шагом. Следующий этап трансформирует карточку контакта из справочной в аналитическую. Для этого в профиль добавляются пользовательские поля, соответствующие выбранной методологии анализа. Наиболее распространенным является подход на основе матрицы «Влияние/Интерес». Создаются два поля с типом «Список»: «Уровень влияния» (значения: Высокий, Средний, Низкий) и «Уровень интереса» (значения: Высокий, Средний, Низкой). Оценка может производиться вручную или полуавтоматически по правилам. Например, правило может присваивать высокий уровень влияния всем контактам с ролью «Регулятор» или тем, чей объем сделок за год превышает определенный порог. Дополнительно могут вводиться поля для оценки «Отношение к проекту» (Сторонник, Нейтральный, Оппонент) и «Критичность».

Третий шаг представляет собой количественное кодирование и подготовку данных. Для визуализации в BI-системе качественные оценки необходимо преобразовать в числовые значения, которые можно разместить на осях графика. Это делается путем создания в CRM дополнительных служебных полей или на этапе подготовки данных. Например, влиянию и интересу присваиваются баллы (Высокий = 3, Средний = 2, Низкий = 1). Более сложные модели могут использовать взвешенные оценки, учитывающие несколько факторов. После завершения оценок данные экспортируются из CRM. Наиболее эффективен экспорт через API в BI-систему (например, «Яндекс DataLens»), что обеспечивает актуальность данных.

Визуализация и анализ в BI-инструменте является последним четвертым шагом. Импортированные и подготовленные данные становятся основой для построения матрицы. В BI-инструменте создается диаграмма рассеяния, где по оси X откладывается «Уровень интереса» (в баллах), а по оси Y — «Уровень влияния». Каждая точка на графике представляет собой стейкхолдера, подписанного своим именем или названием компании. Далее плоскость графика визуально разделяется на четыре квадранта, соответствующих классическим стратегиям взаимодействия: «Ключевые игроки» (высокое влияние, высокий интерес), «Требуют внимания» (высокое влияние, низкий интерес), «Держать в курсе» (низкое влияние, высокий интерес), «Минимальные уси-

лия» (низкое влияние, низкий интерес). Полученная карта служит основным инструментом для расстановки приоритетов и управленческих усилий.

На рисунке 12.3 отображен весь пошаговый процесс, который описывает путь от первичных контактов до стратегической визуализации в виде матрицы влияния.

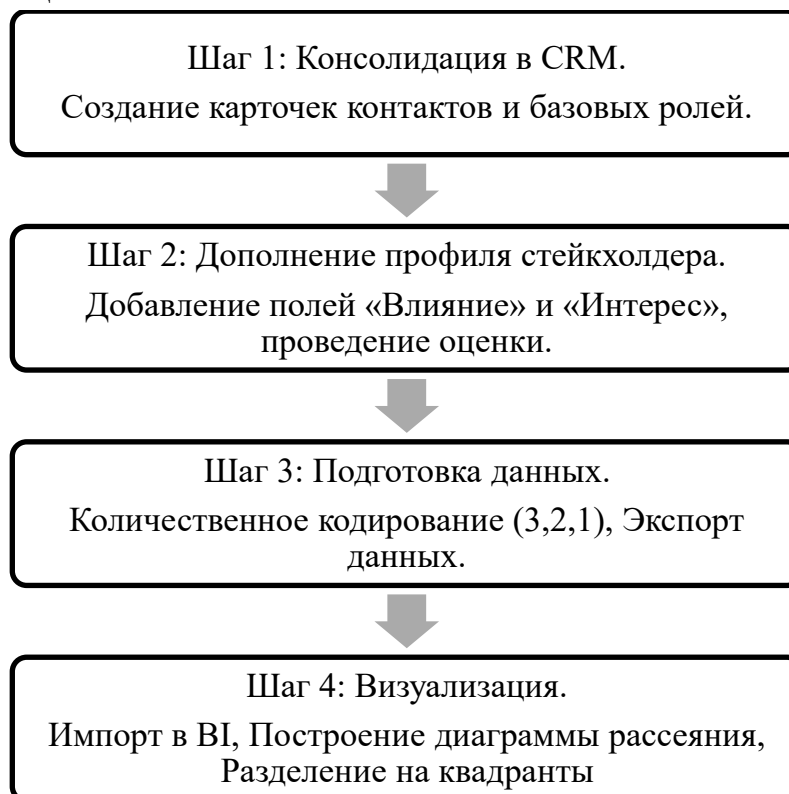


Рисунок 12.3. Пошаговый алгоритм анализа стейкхолдеров

Данный процесс должен систематически обновляться, оценки имеют свойство меняться и управленческие решения в том числе.

Ключевым достоинством данного подхода является его цикличность и актуальность: установив периодичность переоценки (например, раз в квартал), команда получает динамическую картину изменений у стейкхолдеров. Интеграция CRM как источника первичных данных и BI как инструмента синтеза позволяет не только создать статичную карту, но и отслеживать перемещение стейкхолдеров между квадрантами, что является сигналом для своевременной коррекции стратегии взаимодействия.

Несмотря на значительный прогресс и наличие всех необходимых базовых компонентов, построение комплексной системы анализа стейкхолдеров на базе исключительно российского программного

обеспечения имеет ряд объективных ограничений. Эти недостатки не являются критическими, но формируют специфический технологический и операционный контекст, который необходимо учитывать при планировании и внедрении. Они смещают акцент с выбора более подходяще продукта на необходимость компенсирующей работы.

Наиболее существенным ограничением является полное отсутствие на рынке готовых модулей или специализированных платформ для стейкхолдер-менеджмента (SRM). В отличие от иностранного рынка, где существуют такие продукты как Tractivity, в России аналогичная функциональность может быть воссоздана только путем глубокой настройки универсальных CRM (amoCRM, Битрикс24) или систем проектного управления.

Это означает, что компании вынуждены самостоятельно проектировать структуру данных, разрабатывать бизнес-процессы внесения и обновления оценок, а также создавать отчеты и дашборды практически с нуля.

Этот процесс требует значительных временных и экспертных затрат, а также делает систему уязвимой к человеческому фактору — качество анализа напрямую зависит от дисциплины заполнения полей сотрудниками.

В таблице 3 представлены ключевые ограничения аналитического аппарата отечественных платформ для сложных методов анализа стейкхолдеров.

Таблица 12.3 - Ограничения аналитического функционала российских инструментов

Метод анализа	Текущие возможности в РФ ПО	Ключевое ограничение
Сетевой анализ	Отсутствуют встроенные инструменты для анализа графиков отношений.	Невозможность выявления неформальных лидеров, скрытых связей и коалиций на основе данных системы.
Предиктивная аналитика	Функции прогнозирования поведения или изменения параметров стейкхолдеров практически не представлены.	Доступны только реактивные модели управления на основе исторических данных, отсутствует проактивное прогнозирование.
Продвинутая обработка естественного языка	Доступен только базовый анализ тональности (позитив/негатив) текста.	Отсутствие возможностей для автоматического выявления тем, категоризации интересов.

Для реализации сложных аналитических методов на российском ПО требуется построение гибридной технологической среды. Компенсация каждого из недостатков неизбежно ведет к необходимости интеграции CRM или ERP со сторонними инструментами: BI-платформами для сетевого и статистического анализа, облачными AI-сервисами для предиктивного моделирования и специализированными системами мониторинга для NLP. Это повышает общую сложность и стоимость владения системой, а также выдвигает повышенные требования к экспертизе интеграторов и внутренних IT-команд, что является существенным барьером для средних компаний.

Вопросы для самопроверки

На какие две категории делятся стейкхолдеры по положению?

Какие критерии использует многомерное картирование стейкхолдеров (влияние, интерес, воздействие, критичность, позиция, усилия)?

Для чего нужна RACI-матрица?

Какие экосистемы (уровни) сформировались на российском IT-рынке после 2022 года?

Какие категории цифровых инструментов для анализа стейкхолдеров выделены (CRM, TMS, ERP, BI, нишевые)?

Каковы преимущества и недостатки CRM-систем для анализа стейкхолдеров (табл. 12.2)?

Какие возможности предоставляют системы бизнес-аналитики (Яндекс DataLens) для визуализации?

Опишите пошаговый алгоритм анализа стейкхолдеров от CRM до BI.

Каковы ключевые ограничения аналитического функционала российского ПО для сложных методов (сетевой анализ, предиктивная аналитика, NLP)?

Почему в РФ отсутствуют готовые модули для стейкхолдер-менеджмента (SRM)?

Глава 13. УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

13.1 Теоретико-методологические основы взаимодействия со стейкхолдерами в цифровой среде

В новой реальности претерпевают радикальные изменения контекст ведения бизнеса. Переход на удаленный формат работы, на фоне развития цифровых технологий, заставляет компании пересмотреть свои подходы к взаимодействию с основными заинтересованными сторонами, которые влияют на достижение целей, т.е. стейкхолдеров [72].

Целью исследования является анализ того, как цифровая среда и удаленная работа меняют отношения компаний с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и на этой основе создать понятную схему эффективного управления этими изменениями. Чтобы достичь этой цели необходимо последовательно решить четыре задачи:

1. Определение важных перемен, которые происходят в отношениях с партнёрами, клиентами и сотрудниками в цифровом мире. Например, появляются новые участники вроде провайдеров цифровых услуг и онлайн-сообществ.

2. Изучение проблем и опасностей, возникающих из-за дистанционного взаимодействия: трудностей коммуникаций, угроз утечки информации и различий в доступе к цифровым технологиям.

3. Сформулировать правила и подходы, которые помогут строить надёжные отношения в виртуальной среде. Ключевыми аспектами станут открытость, включение разных групп и обеспечение безопасности.

4. Разработка конкретных рекомендаций, адаптации к новым условиям и превращения ограничений цифровой среды в возможности для роста и выгод всех участников процесса.

Решение поставленных задач требует анализа трансформации теоретических основ взаимодействия со стейкхолдерами в новых условиях.

Современное понимание важности сотрудничества с различными участниками бизнеса основано на теории американского ученого Р. Эдварда Фримана, опубликованной в книге «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» (1984 г.). По мнению автора, успеш-

ность компании зависит не только от акционеров, но и от умения налаживать связь со всеми лицами и организациями, которые влияют на нее или зависят от нее. Но сейчас, в эпоху цифровой экономики, эта теория нуждается в обновлении [73].

Цифровые технологии существенно изменили взаимодействие организаций с партнерами, клиентами и сотрудниками. Исследователи подчеркивают, что цифровая среда влияет не только на скорость коммуникаций, но и качественно трансформирует состав заинтересованных лиц. Традиционная классификация, основанная на физической близости и официальных документах, утрачивает свою актуальность, поскольку большинство контактов осуществляется через интернет.

Распространение удаленной работы усиливает потребность в новом подходе. Круг участников расширился: сюда вошли удаленные работники, фрилансеры, провайдеры облачных сервисов и интернет-платформы, играющие важную роль в обеспечении бесперебойной работы бизнеса. Социальные сети стали мощным инструментом формирования имиджа компании и несут как преимущества, так и риски.

Возникают новые вызовы для руководства компаниями. Ключевым вызовом становится дефицит доверия в цифровом взаимодействии, вызванный отсутствием личного контакта и повышенной уязвимостью перед киберугрозами. Некоторые группы участников сталкиваются с проблемами из-за недостаточного уровня владения технологиями ("цифровое неравенство"), что затрудняет эффективное сотрудничество [74].

Все это показывает, что традиционные методы управления взаимоотношениями требуют адаптации. Для успешной работы в новых условиях нужны принципиально новые идеи, учитывающие особенности цифровой эпохи. Важнейшие принципы — максимальная прозрачность, доступность технологий для всех участников и внимание к вопросам безопасности. Эти меры помогут наладить надежные и продуктивные отношения вне зависимости от физических расстояний.

Понятие стейкхолдеров в настоящий момент расширилось, выйдя за пределы материального мира. В их число сегодня стали входить те, чья деятельность или мнение связаны с компанией в цифровом пространстве. Это не только те, кто работают удаленно (аутсорсинговые команды, фрилансеры), но и компании, обеспечивающие работу циф-

ровых сервисов. Значительное влияние также приобретают онлайн-сообщества, такие как аудитории в социальных сетях, а также государственные институты, переведшие коммуникацию в электронный формат. Поэтому традиционная классификация требует адаптации к новым реалиям. На рисунке 13.1 показана следующая дифференциация [75].

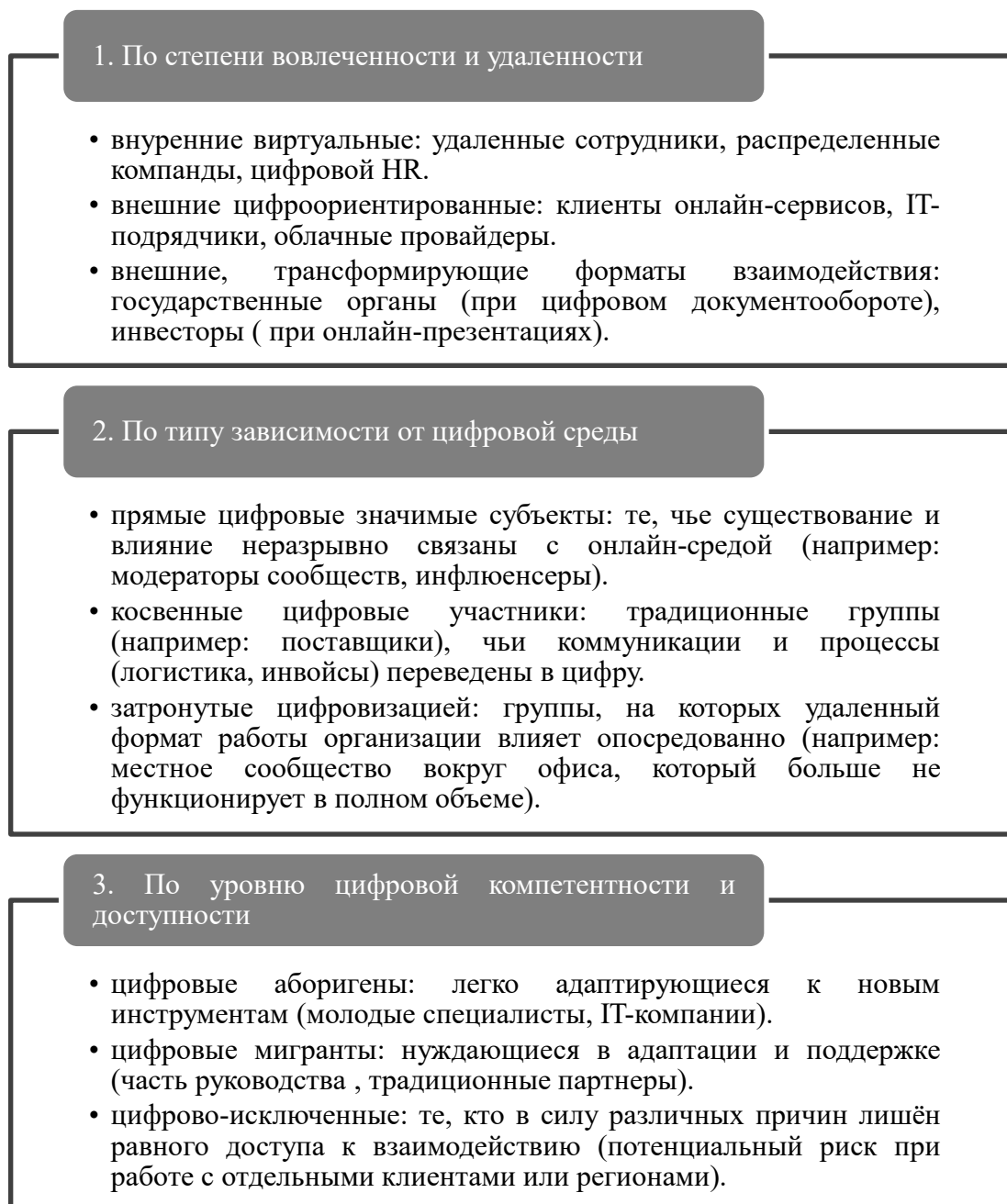


Рисунок 13.1. Дифференциация стейкхолдеров по признакам цифровой зрелости

Таким образом, карта стейкхолдеров теряет статичность, становясь живой, сложной системой, которую необходимо постоянно преобразовывать под реалии настоящего мира, где локация (физическое присутствие) больше не является ключевым параметром влияния.

Однако данная трансформация сопряжена с рядом существенных вызовов. Во-первых – дефицит живого контакта, обусловленный существующими коммуникационными барьерами. Это обедняет коммуникацию, лишая её невербальной составляющей, которая так важна для взаимного восприятия – интонации, жестов, визуального контакта, что приводит к недопониманию и ощущению оторванности. При живом общении мы можем понимать многое без слов: по выражению лица, тону голоса, по поведению человека, а в онлайн все наоборот, разговор сводится к сухим сообщениям в чате, либо же, если это рабочий созвон, то могут возникать неполадки с сетью и связь будет обрываться, что создаст дополнительные трудности обсуждения вопросов. В таком случае чувство команды, единения, доверия друг другу строить намного сложнее. Люди могут чувствовать себя более обособлено вне команды [76].

Во-вторых, обостряется вопрос информационной безопасности. Когда все важные документы, переговоры и данные хранятся и передаются через интернет, резко возрастает риск, что ими завладеют злоумышленники. Вирусы в письмах от коллег, взлом облака хранения файлов, утечка паролей могут нанести непоправимый ущерб репутации и разрушить долгосрочные партнерства. Опасность может исходить не только от хакеров и злоумышленников, но также от самих сотрудников: установка легкого пароля и т.д. В формате удаленной работы очень сложно отслеживать такие действия.

В-третьих, существует проблема цифрового неравенства: различия в техническом оснащении или уровне цифровой грамотности среди стейкхолдеров могут создавать несправедливые условия и искусственный барьеры для полноценного взаимодействия. У кого-то может быть медленный интернет, у кого-то старый компьютер, который, возможно, даже не поддерживает необходимые программы для работы. Старшее поколение менее эрудировано в плане новых технологий (смартфоны, компьютеры и т.д.), им нужно больше времени для понимания новых процессов, чем молодым, что также создает некую несправедливость [77].

Для преодоления этих трудностей нужна новая система принципов, которая бы легла в основу управления отношениями (рисунок 13.2).

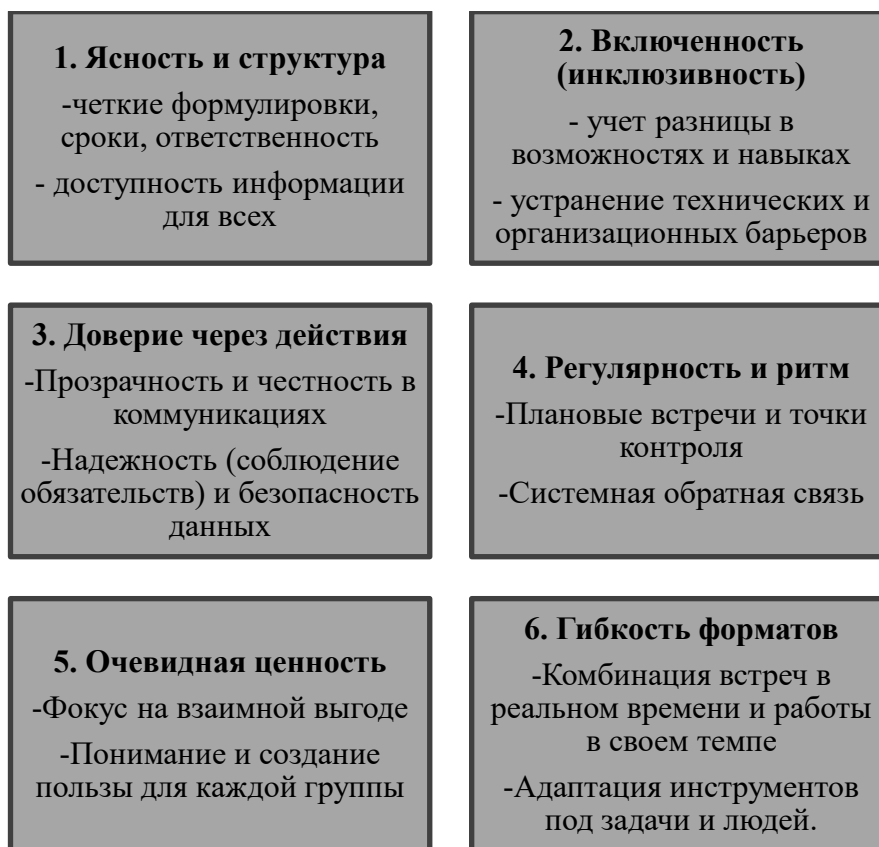


Рисунок 13.2. Ключевые принципы управления отношениями онлайн

В виртуальном пространстве на смену хаотичным контактам должна прийти максимальная прозрачность и структурированность коммуникаций. Это служит основным способом предотвращения конфликтов. Важно не просто ставить задачу, но и публично разъяснить ее контекст, поделиться как успехами, так и неудачами через доступные всем каналы. Так получится создать общее информационное поле, что обеспечит информированность всех участников [78].

Фундаментальное значение приобретает принцип инклюзивности. Он подразумевает необходимость гибкой адаптации коммуникационных каналов под технические ресурсы, навыки и личные удобства каждой категории участников. Если для обсуждения использовать только сложную платформу для совместной работы, то из диалога выпадут те члены команды, кто не сможет быстро с ней разобраться. Если проводить только видеоконференции, то в невыгодном положении окажутся люди с плохим интернетом. Работая с разными группами нужно

заранее оценить их технические возможности и уровень цифровой грамотности, предлагая альтернативные варианты: дублировать ключевые тезисы встречи в чате или записывать эфир и предоставлять по окончании тем, кто не смог подключиться.

Фундаментом любых долгосрочных отношений в виртуальном пространстве становится безопасность. Доверие формируется через факты, а не эмоции, то есть через надежную защиту данных, своевременное выполнение цифровых обязательств, использование шифрованных каналов связи. Четкие и соблюдаемые всеми правила кибербезопасности являются публичным доказательством серьезности намерений компании и её уважения к интересам других.

Деятельность без четкой цели на результат в дистанционном формате быстро утомляет. Поэтому необходимо четко понимать выгоды для разных стейкхолдеров в новых условиях. Для удаленного сотрудника это может быть баланс между работой и личной жизнью, а также возможность профессионального роста через онлайн-курсы. Для поставщика – прозрачность и скорость электронного документооборота. Для клиента - персонализированный сервис через чат-бота или удобный личный кабинет. Выстраивая коммуникацию вокруг создания и подчеркивания ценностей, компания превращает цифровую дистанцию из барьера в преимущество [79].

Теория показывает, что цифровая трансформация и работа онлайн меняют сам принцип взаимодействия с партнерами. Раньше работали с небольшим числом местных компаний, теперь же приходится управлять большой и быстро меняющейся сетью партнеров, где географическое положение не важно, а успех зависит от заметности в интернете.

В круг ключевых участников, которые определяют успех компании, включаются новые фигуры, чьи роли сформировались именно в онлайн-среде. Помимо распределенных команд сотрудников, сегодня значимую роль играют организации, предлагающие сервисы хранения и обработки данных в облаке, от стабильности которых зависит непрерывность бизнес-процессов, а также активность цифровых сообществ, формирующих публичную репутацию бренда. Это разнообразие требует перехода от жестких схем в пользу живого непрерывного анализа. Теперь важнее не то, к какой категории условно отнесет стейкхолдер, а то, какое фактическое влияние он оказывает в цифровом поле.

Таким образом, управление заинтересованными сторонами в цифровую эпоху требует перехода от привычных методов, основанных на интуиции и личных связях, к новому подходу. Этот подход должен быть продуманным, систематичным и целенаправленным, помогающим компаниям успешно адаптироваться к изменениям и создавать устойчивые конкурентные преимущества.

13.2. Инструментарий и практики цифрового взаимодействия

Чтобы эффективно взаимодействовать с людьми дистанционно, недостаточно знать общие правила — нужно уметь пользоваться современными цифровыми инструментами. Выбор их напрямую влияет на качество диалога, так как разные группы стейкхолдеров воспринимают информацию и участвуют в обсуждениях по-разному. Например, для оперативного взаимодействия внутри самой команды подойдут комплексные платформы Slack (по информации СМИ с марта 2026 года будет недоступен в РФ), либо же его полная альтернатива TrueConf [80]; также до этого активно использовалась платформа Microsoft-Teams (сейчас ограничена работа данного приложения), его аналогом и даже более усовершенствованный вариант — «Пачка» [81], который функциональнее и проще, что дает возможность не обращаться к сторонним социальным сетям (по типу Telegram). На этих площадках можно быстро обсудить задачу в чате, перейти к видеозвонку и вместе отредактировать документы.

Для совместной креативной работы с внешними подрядчиками или партнерами больше подходят визуальные онлайн-доски, такие как Яндекс.Концепт [82]. Это бесплатный сервис, который также дает возможность перенести информацию из платформы Miro (которая также ограничила работу на территории РФ с 2024 года). Также сюда можно отнести МТС Линк Доски, VK Доска [83] и т.д. Эти приложения имитируют живое обсуждение флипчарта. А для официальных встреч с инвесторами или клиентами важна стабильность и профессиональный вид, что предлагают платформы Zoom, Яндекс Телемост [84], МТС Линк [85]. При этом для конфиденциальных стратегических сессий или советов директоров могут выбираться решения с максимальным уровнем безопасности, включая сквозное шифрование — это SecurityVision (поддерживает российские стандарты ФСТЭК, ФСБ, ЦБ РФ).

Также есть целая экосистема Битрикс24 [86], которую выбирают сейчас большинство удаленных компаний для построения своего процесса работы. Она объединяет в себе не только чаты и звонки, но и также CRM, систему управления задачами (канбан-доски), календари и документооборот. Это создает закрытое и унифицированное рабочее пространство для всех внутренних процессов. Битрикс24 может быть полезен для создания структуры. Поручения, задачи, поставленные в системе, автоматически напоминают о себе, а результаты фиксируются прямо в карточке проекта или клиента, что повышает прозрачность. Также там можно отследить выполнение задач, активность сотрудников, скорость обработки новых клиентов. Это дает данные для оценки продуктивности взаимодействия.

Таким образом, грамотный подбор платформы под конкретную аудиторию и задачу – первый шаг к преодолению цифровой дистанции и построению осмысленных результативных отношений с каждой группой стейкхолдеров, где технология служит не барьером, а мостом для достижения взаимопонимания и общих целей.

Однако сам инструмент ничего не гарантирует. Ключевая задача здесь – превращение формального подключения к конференции в содержательное и вовлекающее общение. Тогда нужны особые методы управления, которые восполняют нехватку живого общения. (рисунок 13.3) [87].

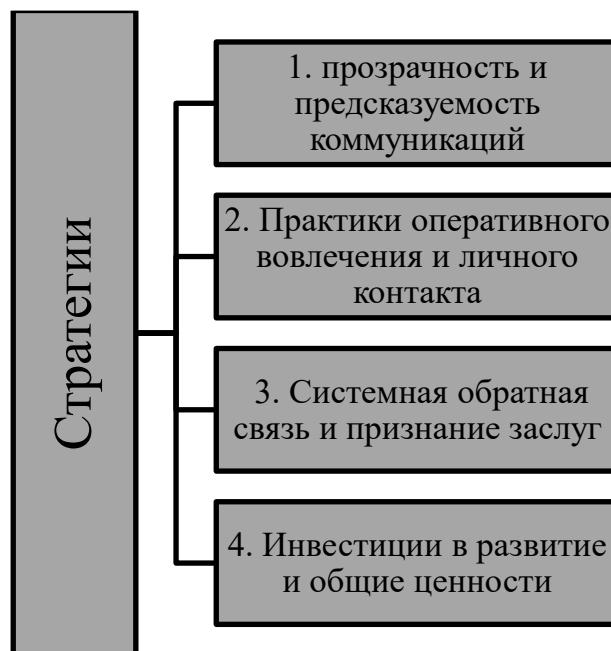


Рисунок 13.3. Стратегии построения доверия и обеспечения вовлеченности в удаленном формате

Такая организация помогает избежать путаницы: заранее известно расписание рабочих дел, встречи проходят точно по расписанию, итоги фиксируются письменно. Это экономит время сотрудников и создаёт порядок. Чтобы никого не упустить, назначают модератора, следящего за обсуждением и привлекающего тех, кто молчит. Важно правильно распределять задачи по каналам связи: быстрые вопросы решают в чатах, важные дела обсуждают на видеоконференциях, обновления отправляют почтой. Это позволяет минимизировать информационный шум. Онлайн-планерки (около 15 минут) на регулярной основе без обсуждения рабочих тем или с короткими опросами об удовлетворенности процессами помогут укрепить чувство общности и дать ценную обратную связь, превращая всех в сплоченное сообщество.

Также существует потребность в проявлении заботы о сотрудниках и партнерах. Она может проявляться разными способами: доступ к полезным онлайн-курсам, проведение внутренних лекций с профессионалами, программы наставничества. Клиентам и партнёрам тоже стоит предлагать полезные мероприятия, например, рассказывать о продуктах или отрасли подробнее. Общение на тренингах или волонтерских акциях сближает коллектив и укрепляет ценности команды, повышая устойчивость коллектива к вызовам удаленного формата.

Получается, что стратегия строится не на разовых акциях, а на внедрении культуры постоянного, искреннего и структурированного диалога. Она превращает цифровое пространство из барьера в платформу для создания осознанной коммуникации, где доверие подтверждается ежедневным результатом совместных усилий.

Однако даже идеально подобранный способ общения требует регулярной двусторонней проверки на результативность и на защищенность. Полезность оценивается через конкретные улучшения в работе, поэтому мониторинг показателей через встроенную аналитику или регулярные опросы помогает понять, приносит ли технология реальную пользу или является цифровой бюрократией.

Важным критерием оценки платформ выступает обеспечение безопасности. Если рабочие файлы хранятся в открытом доступе или свободно распространяются, это создает риск утечек важной информации. Выбирая систему, надо убедиться, что она соответствует нормам защиты данных и законам, имеет надежное шифрование и понятные правила хранения документов. Только баланс удобства и надёжности

обеспечит эффективную цифровую среду, способную решать повседневные задачи бизнеса и формировать надежную основу для будущего развития [88].

Исследование показало, что поддержание крепких связей с важными участниками процесса на расстоянии — непростое дело, но вполне выполнимое. Оно включает три главных элемента: выбор правильных инструментов, заполнение их актуальной информацией и контроль над стабильностью системы.

Начнём с самого важного шага — создание единой цифровой среды, объединяющей разные способы взаимодействия. Здесь успех определяется тем, насколько подобранные инструменты отвечают нуждам компании и навыкам сотрудников в области технологий.

Однако внедрение технологий является лишь первым шагом на пути к организации рабочего процесса. Настоящая польза проявляется лишь тогда, когда проверенные и испытанные методы коммуникации становятся частью повседневной работы. Внедрение понятных и предсказуемых форматов взаимодействия поможет сделать работу более продуктивной, информативной и дать работникам почувствовать себя по-настоящему в одной команде, которая трудится на общее благо. Особое значение тут приобретают: совместные обучения, неформальные видео-встречи, которые компенсируют недостаток офлайн-общения.

Также при таком формате необходимо производить регулярную диагностику по двум направлениям: информационной безопасности и операционной эффективности. Мониторинг метрик, которые отражают продуктивность (скорость решения той или иной задачи, удовлетворенность участников), а также обязательный аудит защищенности каналов передачи данных и соблюдения нормативных требований позволят не только своевременно увидеть проблему и вовремя суметь ее решить, но и сформировать устойчивую репутацию надежного партнера для других.

Итак, успешное дистанционное сотрудничество достигается не выбором одной продвинутой технологии, а комплексным подходом. Нужно грамотно подобрать необходимые инструменты, наладить эффективные способы общения и регулярно получать обратную связь. Всё это превращает возможные проблемы удаленной работы в шанс построить гибкое, открытое и надежное партнёрство.

13.3. Рекомендации по оптимизации управления стейкхолдерами в распределенной модели работы

Достижение стабильного результата в диалоге с удаленными работниками невозможно, если все действуют «по ситуации». Для этого необходим заранее выстроенный план, который будет ориентирован на формирование полноценной среды для сотрудничества, способной противостоять всем сложностям работы на расстоянии.

Главным элементом такой системы служит гибкая стратегия общения, поддерживаемая развитием цифровой культуры внутри компании. Эта стратегия не зафиксирована навсегда, а меняется вместе с изменениями среди ключевых групп и появлением новых инструментов. Основа стратегии — правило «осознанного выбора»: компания объясняет работникам, зачем используются конкретные платформы, какую информацию там размещать и как защитить данные. В этом контексте, цифровая культура – это совокупность разделяемых норм: от уважения ко времени коллеги (например, отказ от ожидания мгновенного ответа от коллеги в нерабочие часы) до ответственного отношения к цифровому следу. Формирование подобной культуры требует совместных усилий всех сотрудников. Руководители личным примером, а работники постоянным обучением смогут превратить обычные инструменты в общий язык команды. Тогда правила перестанут быть пустой формальностью и станут для каждого участника понятным инструментом [89].

Поэтому неотъемлемой частью этой политики является сознательный баланс синхронных и асинхронных форматов взаимодействия. Злоупотребление онлайн-совещаниями ведет к «цифровой усталости» и снижает время на глубокую работу, в то время как полный уход в асинхронную переписку может замедлить процессы и породить недопонимание. Ключевой рекомендацией здесь является – четкое разграничение сферы их применения (рисунок 13.4) [90].

Синхронное взаимодействие (в реальном времени)

- **Суть:** мгновенный обмен информацией, все участники онлайн одновременно
- **Примеры инструментов:** видеоконференции (Zoom, Teams); Голосовые звонки; живые чаты (как часть встречи)
- **Ключевые задачи для этого формата:** Стратегическое планирование и запуск проектов; Сложные переговоры и принятие решений; Мозговые штурмы и креативные сессии; Разрешение конфликтов и срочных вопросов; нетворкинг и неформальное общение.
- **Преимущества:** быстрая обратная связь и сокращение циклов обсуждения; эмоциональный контакт, невербальные сигналы; высокая энергия и вовлеченность "здесь и сейчас".
- **Риски/недостатки:** "цифровая усталость"; жесткая привязка к расписанию, сложность для разных часовых поясов; меньше времени на глубокое осмысление.
- **КЕЙС:** «Тинькофф» упростил разработку продуктов, введя обязательные часовые видеовстречи с камерами и виртуальной доской. Такой быстрый обмен мнениями сократил согласования на 60% и позволил быстрее решать конфликты и придумывать интересные идеи.

Асинхронное взаимодействие (с отсроченным откликом)

- **Суть:** Общение без требования немедленного присутствия; участники включаются в удобное время.
- **Примеры инструментов:** Системы управления задачами (Яндекс Трекер, Kaiten) совместные документы (Яндекс.Документы, Р7-офис), корпоративные чаты (VK Teams, Frisbee); электронная почта; внутренние форумы/ базы знаний.
- **Ключевые задачи для этого формата:** работа над документами и их ревью; выполнение и отслеживание задач (task-менеджмент); сбор мнений и предложений; обмен знаниями и ведение документации; решение несрочных, но важных вопросов.
- **Преимущества:** глубокая, вдумчивая работа в индивидуальном ритме. Учет разных часовых поясов и графиков (инклюзивность); письменная фиксация истории и решений; снижение прерываний, возможность для концентрации.
- **Риски/недостатки:** замедление процессов, требующих быстрого согласования; риск недопонимания из-за отсутствия немедленного уточнения; ощущение изоляции при плохо налаженной обратной связи.
- **КЕЙС:** Команда «ВКонтакте» собирала обратную связь от множества разработчиков по всему миру через публикации черновиков на GitHub. Разработчики комментировали их в удобное время, что позволило собрать в 10 раз больше предложений, обеспечило участие людей из разных стран и создало полезную базу знаний.

Рисунок 13.4. Баланс синхронных и асинхронных форматов взаимодействия

Синхронные форматы – в режиме реального времени, такие как: видеозвонки, живые обсуждения в чате стоит оставить для сложных переговоров, мозговых штурмов и принятия стратегически важных решений. Они позволяют уловить эмоциональный контекст, быстро прояснить недопонимание и провести мозговой штурм, генерируя энергию коллективной работы. Но у них есть главный недостаток – жесткая привязка ко времени, что дает нагрузку на расписание и может привести к «цифровой усталости». Поэтому следует применять данный формат избирательно: для стратегических сессий, ключевых переговоров, запуска проектов или решения конфликтных ситуаций, где личный контакт и скорость реакции критически важны.

В свою очередь, асинхронные каналы, то есть с отсроченным откликом (комментарии в документах, обсуждения в трекерах задач и т.д.), идеальны для самостоятельной работы, сбора мнений, документирования процессов и общения команд, находящихся в разных часовых поясах. Они освобождают участников от необходимости немедленно реагировать, позволяя каждому работать в собственном ритме, тщательно обдумывать идеи и формулировать взвешенные предложения. Такой баланс не только повысит общую работоспособность, но и поспособствует большей инклюзивности, которая позволит каждому участнику взаимодействовать в комфортном для себя ритме, снижая информационный шум.

Показательным примером смешанного подхода является способ реагирования на сбои маркетплейса Ozon. Они используют специальный чат, где записывается вся информация и действия, а параллельно идёт голосовая связь для срочных обсуждений проблем. Такой подход снизил время восстановления после сбоев на 30%. Главное — выбрать подходящий формат общения, учитывая цель, аудиторию и нужный результат.

Учет этого баланса и постоянное совершенствование политики коммуникаций открывает путь к будущему, где управление стейкхолдерами будет трансформировано под влиянием трендов и передовых технологий. Их интеграция способна кардинально перестроить логику взаимодействия, сделав ее более интеллектуальной, персонализированной и автоматизированной.

Одна из важных тенденций — использование искусственного интеллекта и анализа больших объемов данных. Алгоритмы будут отслеживать поведение сотрудников и партнеров: смотреть, как часто они пишут в корпоративном чате, какой тон используют в высказываниях, с кем чаще всего общаются. Эти данные позволят заранее предугадывать их действия. Например, система сможет предупредить о назревающем конфликте с клиентом, подсказать лучшее время для разговора с партнером или разделить группы сотрудников по степени их активности и важности. Благодаря этому удастся не только избегать проблем, но и предложить каждому персонализированный подход, повышающий эффективность работы.

Инновации, которые лежат в основе мета-вселенных, могут предложить новые формы присутствия, трансформировав стандартные конференции в социально-насыщенные события с глубоким погружением в тематику (специальная платформа), где все участники взаимодействуют через цифровые образы в смоделированной цифровой среде. Тем самым они предлагают преодолеть ключевой недостаток удаленной работы – отсутствие чувства совместного присутствия. Вместо плоского изображения в видеоконференции участники смогут взаимодействовать через персональные аватары в общем трехмерном виртуальном пространстве – цифровом офисе, выставочном зале или переговорной комнате. Это не просто игрофикация, а создание принципиально новой социальной платформы для взаимодействия, где возможны различного рода взаимодействия между сотрудниками в 3D-моделях. Такая среда может стать мощным инструментом для укрепления корпоративной культуры, проведения инновационных сессий и построения доверия с удаленными командами и партнерами.

Технология блокчейна может стать основой для нового способа учёта обязанностей и вкладов всех участников проекта. Прозрачные записи обо всех соглашениях, этапах работ, отзывах и оценках позволяют повысить доверие между сторонами. Компании стоит начать экспериментировать с такими технологиями, тестируя их на небольших проектах. Например, можно ввести выплату бонусов подрядчикам сразу после завершения и принятия выполненного этапа. Это снизит расходы и предотвратит споры. Постепенное внедрение новшеств поможет сохранить лидирующую позицию в построении эффективных

партнёрских отношений, особенно в крупных международных проектах, где важна открытость и справедливость для всех участников.

Сравнительный потенциал этих технологий для стейкхолдер-менеджмента представлен в таблице ниже.

Таблица 13.1 - Сравнительный анализ влияния цифровых технологий на управление стейкхолдерами

Технологический тренд	Ключевая функция в стейкхолдер-менеджменте	Преимущества	Потенциальные вызовы	Кейс
ИИ и большие данные	Анализ поведения, прогнозирование потребностей, сегментация, автоматизация рутинной коммуникации.	Глубокое понимание мотивации стейкхолдеров, активное управление рисками, гиперперсонализированное взаимодействие, больше свободного времени у менеджеров.	Риск «цифрового слежения», этические вопросы использования данных, необходимость в качественных данных для обучения алгоритмов.	Яндекс: Компания применяет алгоритмы обработки естественного языка (NLP), чтобы анализировать отзывы клиентов из чатов, соцсетей и обзоров. Эти алгоритмы сами распределяют жалобы по категориям и находят повторяющиеся тенденции, что помогает оперативно улучшать услуги.
Иммерсивные технологии (метавселенные, VR/AR)	Проведение встреч в виртуальных пространствах, совместная работа над цифровыми прототипами, усиление социальных связей.	Преодоление дистанции, повышение вовлеченности и эмоционального отклика, новые форматы совместной работы, укрепление	Высокая стоимость внедрения, необходимость специального оборудования, риск цифрового неравенства, вопросы кибербезопасности	Розничная сеть «Магнит»: Использует виртуальную реальность (VR), чтобы быстро обучать кассиров и продавцов в городах по всей стране. Сотрудники надевают специальные очки и попадают в симуляцию настоящего магазина. Там они тренируются обслуживать покупателей в часы пик, распознавать обман и правильно расставлять товары на полках. Вместо продолжительного

Технологический тренд	Ключевая функция в стейкхолдер-менеджменте	Преимущества	Потенциальные вызовы	Кейс
		корпоративной культуры.	в новых средах.	изучения бумажных инструкций, такая технология даёт одинаковое качественное обучение и повышает вовлеченность персонала, что улучшает обслуживание клиентов.
Распределенные реестры (блокчейн)	Фиксация договоренностей, отслеживание вклада, автоматическое исполнение контрактов (смарт-контракты).	Беспрецедентная прозрачность, снижение издержек, минимизация конфликтов, автоматизация рутинных.	Сложность технологий для понимания, неразвитость регулярной базы, высокое энергопотребление некоторых решений, проблемы с масштабируемостью.	«Вкусно- и точка»: Компания использует специальную систему на основе блокчейна для работы с тысячами владельцев франшизы. Вся важная информация — поставки товаров, доходы и выплаты — хранится в защищённой базе данных. Платежи владельцам точек автоматически высчитываются и отправляются системой, исходя из зафиксированных данных. Благодаря этому исчезают разногласия по поводу денег, расчёты ускоряются, а доверие между сторонами повышается: каждый владелец сразу видит точную и неизменяемую информацию обо всём происходящем.

Будущее эффективного управления взаимоотношениями заключается в сочетании разных подходов: человеческий опыт дополняется точной информацией от искусственного интеллекта, глубокое погружение обеспечивается интерактивными средами, а надёжность операций гарантируется прозрачностью блокчейна. Компаниям, которые стремятся сохранить конкурентоспособность, уже сейчас рекоменду-

ется не только отслеживать тренды, но и формировать гибкие организационные структуры и выделять средства для пилотных запусков новых решений. Успех придет к той компании, которая воспримет удаленный формат не как временные ограничения, а как новую парадигму для построения более осознанных, технологически обогащенных и устойчивых связей со всеми заинтересованными сторонами.

Анализ показывает, что цифровизация и удаленная работа кардинально меняют саму природу взаимодействия со стейкхолдерами. Теперь это управление не локальными контрагентами, динамичной виртуальной экосистемой, где ключевым фактором влияния становится цифровая активность. Соответственно, достижения зависят от фундаментального пересмотра логики работы – от разовых контактов к выстраиванию целостной системы. Её основой служат стратегические принципы прозрачности, инклюзивности и безопасности, которые формируют доверие в условиях цифрового дефицита живого общения.

Однако эти идеи нужно воплотить в жизнь через разумные и практические шаги руководства. Критически важен, в данном случае, сбалансированный подход, где синхронные форматы и асинхронные используются вместе. Это предотвращает цифровую усталость и создает предсказуемую среду. Параллельно с этим необходим грамотный подбор инструментов, которые выступают не барьером, а связующим мостом, точно соответствующим задачам каждой группы стейкхолдеров. В будущем развитие получают технологии на основе искусственного интеллекта и виртуальной реальности, которые сделают онлайн-взаимодействие более живым и насыщенным.

Таким образом, происходящие изменения являются становлением принципиально новой логики деловых отношений. Компании открывают для себя иной путь работы, через соединение единой стратегической цели, методики взаимодействия и целесообразные технологические решения. Они получают шанс переосмыслить саму суть партнерства: превратить ограничения в новую силу для формирования связей, которые окажутся прочнее и взаимовыгоднее традиционных. В этом и заключается главное преимущество наступающей эпохи.

Вопросы для самопроверки

Какие новые группы стейкхолдеров появляются в цифровой среде?

Какие три ключевых вызова цифрового взаимодействия описаны (дефицит живого контакта, информационная безопасность, цифровое неравенство)?

Назовите ключевые принципы управления отношениями онлайн (прозрачность, инклюзивность, безопасность, ценность) .

Какие российские платформы для видеоконференций и совместной работы упомянуты в главе?

Какие стратегии построения доверия и обеспечения вовлеченности в удаленном формате перечислены в главе?

Как сбалансировать синхронные и асинхронные форматы взаимодействия?

Какие технологии будущего (ИИ, метавселенные, блокчейн) могут трансформировать управление стейкхолдерами?

Приведите пример использования VR для обучения персонала (ритейлер «Магнит»).

Как блокчейн используется для автоматизации выплат во «Вкусно – и точка»?

Каковы основные рекомендации по оптимизации управления стейкхолдерами в распределенной модели работы?

Глава 14. МЕТРИКИ ОЦЕНКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

14.1. Теоретические основы вовлечения стейкхолдеров

На практике наиболее эффективным для оценки вовлеченности является комбинированный подход к классификации, учитывающий как близость стейкхолдера к организации, так и степень его влияния и значимости для реализации стратегических приоритетов. В таком случае выделяются два направления категоризации понятия.

Классификация по принципу близости и взаимодействия делит всех стейкхолдеров на внутренних и внешних. Внутренние стейкхолдеры находятся в прямом, организационном взаимодействии с компанией, их благополучие неразрывно связано с деятельностью организации. Внешние стейкхолдеры не входят в структуру организации, но испытывают на себе прямые или косвенные последствия ее функционирования. Более наглядно эта дифференциация представлена в таблице.

Таблица 14.1 - Классификация стейкхолдеров по принципу близости

Группа	Ключевые представители	Характер взаимодействия и интересы
Внутренние стейкхолдеры	Сотрудники, менеджмент, совет директоров, акционеры (миноритарные), внутренние инвесторы.	Прямое трудовое или финансовое участие; интерес к стабильности, росту компании, оплате труда, карьерному развитию, дивидендам.
Внешние стейкхолдеры	Клиенты, поставщики, кредиторы, государство и регуляторы, местные сообщества, СМИ, общественность.	Косвенное или договорное взаимодействие; интерес к качеству продукции, надежности, соблюдению законов, экологичности, налогам.

Данная классификация является фундаментальной, поскольку напрямую определяет каналы, частоту и форматы коммуникации. Методы вовлечения и, что особенно важно, метрики для оценки вовлеченности для внутренней и внешней групп будут принципиально различаться. Например, для сотрудников наиболее актуальны метрики eNPS

и текучести кадров, в то время как для местного сообщества — индекс репутации и уровень поддержки социальных инициатив.

Однако, простого разделения на «внутренних» и «внешних» недостаточно для эффективного распределения управленческих ресурсов. Более тонким и стратегически ориентированным инструментом является классификация по уровню влияния и заинтересованности, которая позволяет выделить ключевых (первичных) и вторичных стейкхолдеров.

Ключевые стейкхолдеры — это те группы, без чьей поддержки организация не может существовать и чье влияние на ее деятельность является прямым и критически важным. Вторичные стейкхолдеры оказывают косвенное влияние или зависят от компании, но их роль не является определяющей в краткосрочной перспективе. Для визуализации этого подхода и определения стратегии работы с каждой группой используется матрица влияния/заинтересованности, представленная на схеме 14.1.



Рисунок 14.1. Матрица классификации стейкхолдеров по уровню влияния и заинтересованности

Практическая ценность описанной матрицы заключается в том, что она позволяет компании сфокусировать свои ограниченные ресурсы на управлении отношениями с наиболее важными группами.

Стратегия взаимодействия будет разной: с группами с высоким влиянием и высокой заинтересованностью (правый верхний квадрант) необходим тесный стратегический альянс и активное вовлечение в принятие решений; группы с высоким влиянием, но низкой заинтересованностью (левый верхний квадрант) нужно информировать и удерживать в курсе, чтобы не вызвать у них негативной реакции; заинтересованные группы с низким влиянием (правый нижний квадрант) необходимо регулярно информировать и консультировать; наконец, на группы с низким влиянием и заинтересованностью (левый нижний квадрант) достаточно направлять лишь общую информацию.

Именно для ключевых стейкхолдеров, находящихся в зоне высокого влияния, разработка персональных КРІ является не просто лучшей практикой, а стратегической необходимостью [92, с. 150].

Дополнительный аналитический вклад в классификацию стейкхолдеров, особенно в контексте проектной деятельности, вносят специалисты, предлагающие классифицировать стейкхолдеров не только по степени их влияния и заинтересованности, но и по конкретной форме их участия в проекте. Согласно их исследованиям, ключевыми формами являются: интерес, права, собственность, знания, влияние и вклад [93]. Например, местное сообщество может участвовать в проекте в форме интереса (будучи подверженным последствиям его реализации), а ключевой поставщик — в форме вклада (материальные ресурсы) и знаний (экспертиза). Такой подход позволяет перейти от абстрактного картирования к операционному пониманию роли каждого стейкхолдера, что критически важно для разработки адресных метрик взаимодействия. Например, для стейкхолдера, участвующего в форме «знания», метрикой вовлеченности может быть доля предложенных им экспертных идей, внедренных в проект.

Таким образом, комбинирование этих подходов к классификации создает стабильную основу для следующего шага — непосредственной разработки системы метрик и показателей, адекватно отражающих глубину и качество взаимоотношений с каждой приоритетной группой.

Таким образом, в современной деловой парадигме произошла фундаментальная трансформация: если еще несколько десятилетий назад компания воспринималась как замкнутая система, ориентированная исключительно на генерацию прибыли для акционеров, то сегодня

она существует в качестве открытой экосистемы, чье выживание и процветание всецело зависят от сложного, динамичного и многогранного взаимодействия с многочисленными заинтересованными сторонами. Эта новая реальность, характеризующаяся ростом прозрачности, усилением социальной ответственности бизнеса и мгновенной скоростью распространения информации в цифровую эпоху, выдвигает на первый план категорию взаимоотношений как стратегического актива. Инвесторы, оценивающие риски, все чаще смотрят за пределы квартальных отчетов, обращая внимание на репутацию и устойчивость. Клиенты «голосуют рублем» за бренды, чьи ценности им близки. Талантливые сотрудники выбирают работодателей, предлагающих не просто зарплату, а смысл и вовлеченность, а государство и общество ужесточают требования к корпоративному поведению.

В этих условиях традиционные, зачастую интуитивные методы управления коммуникациями и связями устарели, оказавшись неспособными предоставить объективную, измеримую и достоверную картину реального положения дел. Возникает парадокс: осознавая критическую важность вовлеченности стейкхолдеров, многие организации продолжают действовать вслепую, не имея надежных инструментов для оценки глубины, качества и, что самое главное, эффективности этих взаимоотношений.

Именно этот разрыв между стратегической необходимостью и операционной слабостью формирует актуальный запрос на разработку усовершенствованной системы метрик и ключевых показателей эффективности (KPI), которые позволили бы перевести управление вовлеченностью из области публичной риторики и разрозненных активностей в плоскость конкретных данных, аналитики и управленческих решений, основанных на доказательствах.

После детального разграничения самих стейкхолдеров и их классификации, что является статичным срезом экосистемы компании, закономерно перейти к динамическому аспекту — процессу взаимодействия с ними. Именно здесь центральное место занимает понятие «вовлеченность» (Stakeholder Engagement), которое часто ошибочно сводят к простой коммуникации или периодическим консультациям. Однако, в современной управленческой парадигме это нечто гораздо большее.

Вовлеченность стейкхолдеров — это не разовое мероприятие, а непрерывный, целенаправленный и структурированный стратегический процесс установления, поддержания и развития долгосрочных, взаимовыгодных и доверительных отношений с ключевыми группами, оказывающими влияние на бизнес или находящимися под его воздействием [91, с. 1]. Это переход от монолога к диалогу, а в идеале — к партнерству. Ключевая цель этого процесса заключается не в том, чтобы «управлять» стейкхолдерами, а в том, чтобы интегрировать их ожидания, перспективы и знания в процессы стратегического планирования и принятия решений, тем самым повышая устойчивость, легитимность и инновационный потенциал организации.

Во избежание терминологической путаницы, которая часто встречается на практике, критически важно разграничить два смежных понятия: «вовлеченность» (engagement) и «вовлечение» (involvement). Хотя они могут показаться синонимами, они представляют разную глубину взаимодействия, что наглядно отражено в таблице 14.2.

Таблица 14.2 - Сравнительная характеристика «вовлечения» и «вовлеченности»

Критерий	Вовлечение (Involvement)	Вовлеченность (Engagement)
Сущность процесса	Тактическое, эпизодическое привлечение стейкхолдеров к отдельным проектам или решениям.	Стратегический, непрерывный процесс построения долгосрочных отношений.
Уровень влияния	Ограниченный. Стейкхолдеры информируются или привлекаются для сбора мнений, но конечное решение остается за компанией.	Значительный. Стейкхолдеры являются активными участниками совместной выработки решений, их мнение оказывает прямое влияние на исход.
Глубина взаимодействия	Поверхностная, формальная. Часто сводится к информированию или консультациям.	Глубокая, содержательная. Включает совместное творчество, коллаборацию и партнерство.

Критерий	Вовлечение (Involvement)	Вовлеченность (Engagement)
Цель	Получить сиюминутную обратную связь, снизить сопротивление, выполнить формальные требования.	Создать долгосрочную ценность для обеих сторон, построить доверие и социальный капитал.
Пример	Опрос клиентов о новом дизайне упаковки. Проведение общего собрания акционеров.	Создание совместного с ключевыми поставщиками инновационного совета. Реализация долгосрочных программ развития местных сообществ с их непосредственным участием в принятии решений.

Таким образом, «Вовлечение» — это тактический инструмент, в то время как «вовлеченность» — это стратегическая философия и дисциплина управления. Компания, которая практикует только «вовлечение», рискует столкнуться с формализмом и недоверием, так как стейкхолдеры чувствуют, что их мнение по-настоящему не учитывается.

В отличие от этого, выстраивание подлинной «вовлеченности» позволяет выявить риски на ранних стадиях, обнаружить новые возможности для роста и создать прочную основу для лояльности, что в конечном итоге напрямую влияет на финансовые результаты и долгосрочную устойчивость [92, с. 150].

Как стратегический управленческий процесс, вовлеченность проходит через несколько взаимосвязанных стадий: идентификация и приоритизация стейкхолдеров, планирование взаимодействия, непосредственная реализация диалога, мониторинг и оценка эффективности этого взаимодействия, и, наконец, интеграция полученных результатов в стратегию и операционную деятельность. Именно на стадии мониторинга и оценки возникает объективная потребность в метриках и КРІ, которые позволяют ответить на ключевые вопросы: насколько эффективно мы выстраиваем диалог? Приводит ли он к желаемым результатам? Как меняется уровень доверия и лояльности?

Эти показатели уже не могут быть исключительно количественными, такими как «охват аудитории» или «количество проведенных встреч», которые, хотя и важны для оценки операционной активности, не отражают качества отношений [94]. Необходим переход к качественным и результирующим метрикам, таким как индекс лояльности (NPS), уровень доверия, готовность защитить интересы компании, которые непосредственно характеризуют глубину вовлеченности и ее эффект [95].

Таким образом, вовлеченность стейкхолдеров представляет собой комплексный управленческий цикл, нацеленный на создание совместной ценности. Его эффективность невозможно измерить без предварительного четкого понимания его стратегической сути и отличия от тактических мероприятий по вовлечению. Это понимание закладывает основу для следующего критического шага — разработки конкретной системы показателей, адекватно отражающей результативность данного процесса.

Установив, кто такие стейкхолдеры и в чем заключается суть стратегического процесса вовлеченности, мы подходим к ключевому вопросу: какова же практическая отдача от инвестирования ресурсов в построение сложной системы его измерения? Ведь любая управленческая деятельность, не поддающаяся объективной оценке, рискует превратиться в «искусство ради искусства», в затратный перформанс, ценность которого невозможно доказать финансовому директору. Именно здесь системный подход к измерению вовлеченности совершает стратегический переворот, трансформируя его из затратной статьи в инвестицию в устойчивость и эффективность бизнеса. Главная цель такого измерения — не просто собрать данные для красивого отчета, а создать замкнутый контур управления, где количественные и качественные показатели служат топливом для непрерывного улучшения стратегических решений и операционных процессов.

Глубинная цель внедрения подобной системы лежит в плоскости дерискивания бизнеса и проактивного управления его репутационным капиталом. Когда компания ограничивается интуитивными представлениями о настроениях своих ключевых групп, она подобна кораблю, плывущему в тумане без радара. Системное же измерение выступает в роли этого радара, позволяя заблаговременно обнаруживать «айсберги» недовольства — будь то назревающая забастовка сотрудников,

готовящийся иск от ключевого поставщика или волна негатива в социальных сетях, которая вот-вот перерастет в полномасштабный кризис. Как отмечают эксперты KPMG, интеграция стейкхолдерского взгляда в стратегию позволяет компаниям быть более устойчивыми к потрясениям [91]. Это уже не реактивное «тушение пожаров», а проактивное управление рисками на основе данных, где падение индекса лояльности сотрудников (eNPS) служит более ранним и точным индикатором будущих проблем с производительностью и текучестью, чем квартальный отчет по кадрам.

С другой стороны, преимущества системного измерения простираются далеко за пределы риск-менеджмента, напрямую влияя на операционную эффективность и инновационный потенциал. Сотрудники, чья вовлеченность постоянно измеряется и служит основой для реальных изменений в корпоративной культуре, демонстрируют более высокую продуктивность, lower turnover rates и большую склонность к проактивным действиям и инновациям. Вовлеченные клиенты, диалог с которыми выстроен не как монолог маркетингового департамента, а как источник ценных инсайтов, становятся не только источником стабильного денежного потока, но и бесплатной фокус-группой, и армией адвокатов бренда.

Исследования в области проектной деятельности, как подчеркивают Лаптев и Иванов, показывают, что высокий уровень вовлеченности стейкхолдеров напрямую коррелирует с успешной реализацией проектов [92]. Таким образом, измерение вовлеченности превращается в инструмент оптимизации издержек и драйвер роста, позволяя более эффективно распределять ресурсы на те каналы коммуникации и инициативы, которые действительно усиливают лояльность и создают ценность.

Наконец, в макроэкономическом масштабе, наличие отработанной системы KPI по вовлеченности становится мощным сигналом для рынка и инвесторов. В эпоху, когда нематериальные активы, такие как бренд, репутация и человеческий капитал, составляют значительную часть рыночной стоимости компании, способность измерять и управлять этими активами говорит о зрелости системы корпоративного управления.

Это прямой путь к снижению стоимости капитала, так как инвесторы все чаще рассматривают качество управления взаимоотношениями со стейкхолдерами как индикатор долгосрочной устойчивости и низких репутационных рисков. Компания, которая может продемонстрировать не только финансовые результаты, но и здоровые, измеримые отношения со своим персоналом, клиентами и обществом, воспринимается как более надежная и перспективная. Таким образом, системное измерение вовлеченности перестает быть факультативной «социалкой» и становится краеугольным камнем современной бизнес-модели,

Важно подчеркнуть, что эффективное управление взаимоотношениями со стейкхолдерами, будучи управленческой функцией, оказывает прямое влияние на операционную и финансовую эффективность компании, в том числе через оптимизацию издержек. Как справедливо отмечается в фундаментальных экономических исследованиях, создание целостной системы управления затратами является ключевым фактором конкурентоспособности предприятия в рыночной экономике [96]. Проактивное управление стейкхолдерами позволяет предотвращать издержки, связанные с репутационными кризисами, судебными разбирательствами, забастовками, потерей ключевых сотрудников и клиентов, которые зачастую не видны в традиционных учетных системах, но оказывают существенное влияние на финансовый результат. Таким образом, система метрик вовлеченности может и должна рассматриваться как важный элемент общей системы управления затратами, направленный на контроль и минимизацию стратегических, а не только операционных, рисков и издержек.

В итоге, теоретическое осмысление феномена вовлеченности стейкхолдеров и ее роли в обеспечении устойчивости бизнеса закономерно подводит нас к практическому вопросу: как перевести эти концепции на язык конкретных, измеримых величин? Без этого перевода сама идея управления вовлеченностью повисает в воздухе, оставаясь благим намерением, лишенным рычагов воздействия и механизмов обратной связи. Разработка системы метрик — это и есть процесс создания этих рычагов, превращения абстрактных отношений в набор объективных данных, пригодных для анализа, сравнения и принятия решений. Это мост между стратегической амбицией и операционной реальностью.

14.2. Система метрик для оценки вовлеченности

Сущность разработки системы заключается не в хаотичном сборе всех возможных данных о стейкхолдерах, а в создании целостного, сбалансированного и релевантного набора показателей, который бы точно отражал состояние и динамику взаимоотношений компании с каждой приоритетной группой. Это не просто список цифр, а стратегическая карта, которая показывает, где мы находимся в построении доверия и лояльности, и в каком направлении нам следует двигаться. Эффективная система метрик выполняет три ключевые функции: диагностическую (выявляет проблемы и «узкие места» в коммуникации), управленческую (задает ориентиры для сотрудников и подразделений) и коммуникационную (демонстрирует стейкхолдерам серьезность намерений компании учитывать их интересы).

Основным принципом построения эффективной системы показателей является не грамотный сбор данных, а ее прямая и неразрывная связь со стратегическими целями компании. Бессмысленно измерять что бы то ни было только потому, что это можно измерить. Каждый показатель должен иметь четкий ответ на вопрос: «Как эта метрика помогает нам достичь одной из наших стратегических целей?». Процесс построения системы можно представить как последовательную декомпозицию, движение от общего к частному.

Первый и фундаментальный принцип — принцип стратегической обусловленности. Прежде чем выбирать метрики, компания должна определить, для чего вообще ей нужна вовлеченность той или иной группы стейкхолдеров. Например, стратегическая цель — «снизить репутационные риски». Соответствующая ей цель в области вовлеченности для стейкхолдера «местное сообщество» может звучать как «повысить уровень доверия и лояльности со стороны местного сообщества». Только после этого мы переходим к поиску метрик, которые будут измерять достижение именно этой цели.

Второй принцип — принцип релевантности и измеримости. Показатели должны напрямую отражать состояние вовлеченности и быть количественно или качественно измеримыми. Здесь на помощь приходит классическая методология SMART. KPI вовлеченности должны быть:

Конкретными(Specific): Измерять четко определенный аспект взаимоотношений (например, «лояльность», а не «отношения»).

Измеримыми (Measurable): Иметь надежный источник данных и единицу измерения (проценты, баллы по шкале, индекс).

Достижимыми (Achievable): Быть реалистичными для достижения.

Релевантными (Relevant): Быть напрямую связанными со стратегической целью, как было установлено в первом принципе.

Ограниченными во времени (Time-bound): Иметь четкие временные рамки для оценки.

Третий принцип - принцип баланса между опережающими и запаздывающими индикаторами. Это критически важный аспект, который часто упускается из виду.

Запаздывающие индикаторы (Lagging Indicators) показывают результаты, которые уже стали свершившимся фактом. Например, текучесть кадров — это запаздывающий индикатор низкой вовлеченности сотрудников. Он констатирует проблему, но не позволяет ее предотвратить.

Опережающие индикаторы (Leading Indicators) сигнализируют о вероятном изменении запаздывающих показателей в будущем. Например, индекс лояльности сотрудников (eNPS) или уровень участия в корпоративных инициативах являются опережающими индикаторами. Их падение позволяет заранее понять, что риск роста текучести увеличивается, и принять превентивные меры.

Сбалансированная система должна включать оба типа индикаторов. Запаздывающие показатели подтверждают, что мы достигли цели, а опережающие - помогают нам до этого дойти, корректируя курс в реальном времени [95].

Четвертый принципом является формат каскадирования KPI. KPI верхнего уровня, например, «Индекс лояльности клиентов (NPS)», должны быть декомпозированы на более мелкие, операционные KPI для различных подразделений. Для отдела поддержки это может быть CES (Customer Effort Score или оценка простоты решения проблемы), для продукт-менеджеров - уровень вовлеченности в приложении, а для маркетинга - вовлеченность в социальных сетях. Таким образом, каждый сотрудник понимает, как его работа влияет на общую картину вовлеченности.

Нагляднее всего этот процесс движения от стратегии к измеримым КРІ демонстрирует так называемое «КРІ-дерево» (или диаграмма Ишикавы), которое строится для каждой стратегической цели. Рассмотрим его на примере цели «Повышение инновационного потенциала компании».

- Стратегическая цель: Повышение инновационного потенциала компании.
- Цель в области вовлеченности: Активное вовлечение сотрудников в генерацию и реализацию инновационных идей.
- Ключевой показатель верхнего уровня (Запаздывающий): Количество успешно внедренных employee-driven инноваций за год (результат).
- Опережающие КРІ (причины, ведущие к результату):
- Количественные: Количество поданных идей на одного сотрудника; процент сотрудников, участвующих в программе инноваций.
- Качественные: Индекс лояльности сотрудников (eNPS) с фокусом на вопрос о возможностях для роста и инноваций; уровень удовлетворенности внутренними процессами подачи и реализации идей (по опросу).
- Поведенческие: Участие в хакатонах и воркшопах; активность в корпоративных социальных сетях, посвященных инновациям.

Такой подход гарантирует, что каждый измеряемый параметр не висит в воздухе, а является кирпичиком в здании общей стратегии компании, обеспечивая осмысленность и целенаправленность всей системы измерения вовлеченности стейкхолдеров.

Принципы построения системы показателей задают общий каркас и методологию, однако их практическая ценность раскрывается только тогда, когда они наполняются конкретным содержанием. Это содержание — сами метрики, которые должны быть тщательно подобраны в зависимости от специфики, интересов и каналов взаимодействия с каждой ключевой группой стейкхолдеров. Универсального, «волшебного» КРІ, который бы одинаково хорошо измерял вовлеченность и клиента, и регулятора, не существует. Следовательно, следующим критически важным шагом является классификация и кастомизация метрик, превращающая абстрактную систему в рабочий инструмент управления.

Эффективная система измерения вовлеченности носит дифференцированный характер. Она признает, что мотивация, ожидания и формы взаимодействия с клиентом коренным образом отличаются от таковых у инвестора или государственного органа. Поэтому ядром системы является разработка специализированных наборов показателей для каждой приоритетной группы, выявленной на этапе классификации. Эти наборы должны включать как универсальные метрики, так и узкоспециализированные индикаторы, отражающие уникальность отношений компании с данной аудиторией.

1) Метрики для клиентов

Для клиентов вовлеченность проявляется в лояльности, активности взаимодействия с брендом и готовности совершать повторные покупки. Метрики здесь направлены на измерение эмоциональной связи и поведенческих паттернов.

Таблица 14.3 - Ключевые метрики вовлеченности для клиентов

Метрика	Сущность и метод расчета	Объект измерения и стратегическая ценность
NPS (Net Promoter Score, Индекс лояльности)	Из процента «сторонников» (готовы рекомендовать бренд) вычитание процента «критиков» (недовольны). Измеряется через опрос: «Оцените вероятность, что вы порекомендуете нашу компанию/продукт другу или коллеге?» (шкала 0-10).	Объект измерения: Глубина лояльности и сила бренда. Является мощным опережающим индикатором роста. Позволяет сегментировать базу для персональных подходов к удержанию и развитию.
CSI (Customer Satisfaction Index, Индекс удовлетворенности)	Измеряет удовлетворенность после конкретного взаимодействия (покупка, обращение в поддержку). Расчет среднего балла по шкале (например, от 1 до 5).	Объект измерения: Качество клиентского опыта на точках касания. Помогает выявить операционные проблемы в процессах обслуживания и доставки ценности.
Коэффициент удержания (Retention Rate)	Процент клиентов, которые продолжают совершать покупки или пользоваться услугой по истечении определенного периода времени.	Объект измерения: Эффективность долгосрочных отношений и жизненную ценность клиента (LTV). Низкий показатель сигнализирует о проблемах с продуктом или сервисом.

2)Метрики для сотрудников

Вовлеченность сотрудников — прямой драйвер производительности, инноваций и клиентского сервиса. Ее метрики фокусируются на эмоциональной привязанности к компании и желании прикладывать дополнительные усилия.

Таблица 14.4 – Ключевые метрики вовлеченности для сотрудников

Метрика	Сущность и метод расчета	Что измеряет и стратегическая ценность
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Аналог NPS: «Оцените вероятность, что вы порекомендуете нашу компанию как работодателя другу или знакомому?».	Внутреннюю лояльность и силу employer brand. Высокий eNPS коррелирует с более низкой текучестью и высокой продуктивностью.
Текучесть кадров (Turnover Rate)	Процент сотрудников, покинувших компанию за определенный период. Важно разделять на добровольную и вынужденную.	Стабильность и здоровье корпоративной культуры. Высокая добровольная текучесть — запаздывающий, но громкий сигнал о системных проблемах в управлении.
Уровень участия в корпоративных инициативах	Процент сотрудников, участвующих в опросах, внутренних образовательных программах, волонтерских акциях, корпоративных событиях.	Активность и уровень идентификации с компанией. Низкое участие говорит об апатии или недостатке коммуникации.

3)Метрики для инвесторов

Для инвесторов ключевыми являются доверие, прозрачность и финансовая отдача. Метрики здесь часто носят более качественный и стратегический характер.

Уровень доверия: измеряется через регулярные опросы, анализ тональности коммуникаций во время конференц-звонков и встреч, готовность поддерживать стратегические инициативы руководства.

Прозрачность раскрытия информации: может оцениваться по полноте и частоте публикации отчетов (не только финансовых, но и ESG), скорости и развернутости ответов на запросы.

Стоимость привлеченного капитала (Cost of Capital): косвенная, но крайне важная метрика. Снижение стоимости капитала свидетельствует о росте доверия рынка и восприятии компании как менее рискованной, что является прямым следствием эффективной коммуникации и прозрачности.

4) Метрики для общества и регуляторов

Эта группа оценивает компанию через призму ее соответствия нормам, вклада в общественное благо и репутации.

Индекс репутации: измеряется с помощью специализированных исследований (например, RepTrak), мониторинга тональности упоминаний в СМИ и социальных сетях.

Медиаактивность: количество и, что важнее, качество упоминаний в независимых СМИ. Позитивная медиаактивность работает на укрепление репутации.

Уровень выполнения нормативных требований: процент выполненных предписаний, количество инцидентов, связанных с нарушениями законодательства, успешное прохождение проверок. Это базовый KPI, невыполнение которого ведет к прямым репутационным и финансовым потерям.

Представленная классификация метрик является необходимым фундаментом, однако ее подлинная ценность раскрывается при анализе взаимосвязей и скрытых возможностей механизма.

Во-первых, ключевым аналитическим шагом является не просто сбор данных по каждому показателю в отдельности, а перекрестный анализ метрик между разными группами стейкхолдеров. Например, существует прямая корреляция между eNPS (вовлеченностью сотрудников) и NPS клиентов. Сотрудник, нелояльный к компании, с высокой долей вероятности не сможет или не захочет обеспечивать высокий уровень сервиса, что немедленно отразится на удовлетворенности клиентов и их готовности рекомендовать бренд. Таким образом, падение eNPS является не только сигналом к кадровым изменениям, но и мощным опережающим индикатором будущего падения клиентской лояльности и выручки.

Во-вторых, критически важно понимать иерархический характер метрик внутри каждой группы. Показатели можно выстроить в пирамиду, где на нижнем уровне находятся операционные данные (например, количество обращений в поддержку), на среднем — тактические

индикаторы (CSI, уровень участия в инициативах), а на вершине — стратегические KPI (NPS, eNPS, стоимость капитала). Задача управленца заключается в том, чтобы «просекать» причинно-следственные связи от вершины к основанию. Если падает стратегический NPS, необходимо спуститься на уровень ниже и проанализировать, какие именно тактические показатели (CSI по конкретным точкам касания) и операционные данные (рост повторных обращений по определенной проблеме) являются корнем проблемы. Такой подход превращает разрозненные данные в целостную диагностическую систему.

Наконец, представленный набор метрик не является аксиомой. Его ключевой аналитической способностью является адаптивность в зависимости от зрелости компании и ее отраслевой специфики.

Для стартапа на ранней стадии метрики вовлеченности инвесторов могут сводиться к частоте и качеству коммуникаций с венчурными партнерами, в то время как для публичной компании ключевым становится стоимость капитала. Для ритейлера метрики для общества могут фокусироваться на тональности обсуждений в локальных сообществах о новых магазинах, тогда как для промышленного гиганта — на динамике индекса экологической репутации.

Следовательно, система должна быть живым организмом, который эволюционирует вместе со стратегией бизнеса, постоянно отвечая на вопрос: «Какие именно данные о взаимоотношениях со стейкхолдерами являются для нас сегодня наиболее релевантными для принятия стратегических решений?». Именно этот аналитический, а не просто отчетный, подход к метрикам позволяет превратить их из сухих цифр в реальный источник конкурентного преимущества.

14.3. Ключевые показатели эффективности и практика их внедрения

Переход от теоретического понимания метрик к их практическому применению в качестве ключевых показателей эффективности (KPI) представляет один из наиболее сложных и критически важных этапов внедрения системы управления вовлеченностью в рамках предприятия. Этот процесс требует не только методологической грамотности, но и глубокого организационного преобразования, в рамках которого именно данные становятся основой для принятия стратегических

решений. КРІ в данном контексте становится не просто набором показателей, а стратегически выверенной совокупностью индикаторов, которые напрямую связаны с достижением конкретных целей бизнеса.

В практике управления вовлеченностью часто возникает методологическая ошибка, связанная с смешением количественных и качественных показателей, что приводит к искаженной оценке реальной эффективности. Количественные метрики, такие как охват аудитории, количество проведенных мероприятий, число упоминаний в СМИ или активность в социальных сетях, легко измеримы и предоставляют данные о масштабе и интенсивности коммуникационной деятельности.

Однако они отвечают лишь на вопрос «сколько?», не раскрывая сути происходящего. Например, высокий охват публикации в социальных сетях не гарантирует, что аудитория восприняла ее содержание положительно или что это усилило ее лояльность. Количественные метрики полезны для оценки операционной активности, но их недостаточно для понимания глубины и качества взаимоотношений.

Качественные КРІ, напротив, направлены на измерение более сложных и глубинных аспектов вовлеченности. Они отвечают на вопросы «как?» и «почему?». Например, индекс лояльности (NPS), уровень доверия, готовность к сотрудничеству, восприятие бренда, эмоциональная связь с компанией — все это качественные показатели, которые требуют применения специализированных методов сбора данных, таких как опросы, глубинные интервью, фокус-группы и анализ тональности. Именно качественные КРІ позволяют оценить, насколько усилия по вовлечению стейкхолдеров трансформируются в реальные изменения в их восприятии и поведении. Например, рост NPS клиентов на 10 пунктов является качественным КРІ, который свидетельствует об укреплении лояльности и может быть напрямую увязан с увеличением повторных покупок и снижением затрат на привлечение новых клиентов.

Стратегическая ценность качественных КРІ заключается в их способности служить опережающими индикаторами. Падение уровня доверия со стороны ключевых инвесторов, выявленное в ходе качественного опроса, может сигнализировать о будущих проблемах с привлечением финансирования еще до того, как это отразится на финансо-

вых результатах. Таким образом, качественные КРІ позволяют руководству компании действовать проактивно, а не реагировать на уже свершившиеся негативные события.

Однако оптимальный подход заключается не в противопоставлении количественных и качественных показателей, а в их интеграции в единую систему. Количественные метрики позволяют отслеживать активность и масштаб взаимодействия, в то время как качественные КРІ раскрывают смысл и результативность этой активности. Например, количественный показатель «количество проведенных встреч с представителями местного сообщества» должен быть дополнен качественным КРІ «уровень удовлетворенности сообщества взаимодействием с компанией», измеряемым через регулярные опросы. Только в комплексе эти данные позволяют получить целостную картину и принимать взвешенные управленческие решения.

Алгоритм внедрения системы КРІ

Внедрение системы КРІ для оценки вовлеченности стейкхолдеров — это сложный, многоэтапный процесс, требующий системного подхода и глубокого понимания как стратегических целей компании, так и специфики взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон [91].

Этап 1. Идентификация и приоритизация стейкхолдеров. На данной вехе необходимо не просто составить перечень всех возможных стейкхолдеров, но и провести их тщательный анализ с использованием таких инструментов, как матрица власти/интересов или анализ заинтересованных сторон. В результате должна быть сформирована карта стейкхолдеров, где каждая группа классифицирована по степени ее влияния и важности для достижения стратегических целей предприятия. Это позволит сфокусировать ограниченные ресурсы на взаимодействии с ключевыми стейкхолдерами, которые оказывают наибольшее воздействие на интересы субъекта.

Этап 2. Определение целей взаимодействия для каждой группы. Данные цели должны напрямую вытекать из общей стратегии компании. Например, для инвесторов целью может быть «повышение уровня доверия и прозрачности коммуникаций», для сотрудников — «усиление лояльности и вовлеченности в достижение корпоративных целей», для регуляторов — «обеспечение полного соответствия деятельности

нормативным требованиям». Формулировка целей по SMART-принципу является залогом их дальнейшей эффективной трансформации в КРІ.

Этап 3. Выбор и формализация ключевых показателей (КРІ). На описанном этапе происходит преобразование стратегических целей в конкретные измеримые показатели. Для каждой цели подбирается один или несколько КРІ, которые будут использоваться для оценки степени реализации всех задач. При выборе КРІ необходимо руководствоваться следующими критериями:

- релевантность (показатель должен напрямую отражать цель),
- измеримость (должны существовать надежные методы сбора данных),
- достижимость (показатель должен быть реалистичным),
- своевременность (данные должны собираться с необходимой периодичностью).

Например, для цели «повышение лояльности клиентов» ключевым КРІ может быть NPS, а для цели «усиление вовлеченности сотрудников» — eNPS. Важно формализовать каждый КРІ, определив его формулу расчета, источник данных, периодичность измерения и ответственных за сбор и анализ.

Этап 4. Внедрение инструментов сбора данных (опросы, CRM, системы аналитики). Реализация системы КРІ требует наличия надежной технологической инфраструктуры для сбора, хранения и анализа данных. В зависимости от выбранных показателей, это могут быть платформы для проведения онлайн-опросов (например, SurveyMonkey, Qualtrics), CRM-системы для отслеживания взаимодействия с клиентами и инвесторами, системы анализа данных социальных сетей (например, Brand Analytics), HR-системы для измерения вовлеченности сотрудников, а также специализированное программное обеспечение для мониторинга СМИ и репутации. Интеграция этих инструментов в единую аналитическую платформу позволяет автоматизировать сбор данных и обеспечивает их согласованность.

Этап 5. Мониторинг, анализ результатов и корректировка стратегии. Внедрение системы KPI — это не разовое мероприятие, а непрерывный цикл управления. Регулярный мониторинг показателей позволяет отслеживать динамику и выявлять тенденции. Однако сбор данных сам по себе не имеет ценности без их последующего глубокого анализа. Аналитика должна быть направлена на выявление причинно-следственных связей между различными KPI и другими бизнес-показателями. Например, как изменение eNPS сотрудников отдела продаж влияет на уровень удовлетворенности клиентов и объем выручки? На основе проведенного анализа руководство компании должно принимать решения о корректировке стратегии взаимодействия со стейкхолдерами, перераспределении ресурсов или изменении тактических подходов. Этот этап замыкает петлю обратной связи и обеспечивает постоянное совершенствование системы управления вовлеченностью.

Освоение описанного механизма с целью оценки вовлеченности стейкхолдеров представляет собой комплексный и итерационный процесс, который превращает управление взаимоотношениями из искусства в науку, основанную на данных и аналитике. Успех этого процесса зависит от методологической строгости, технологической оснащенности и готовности руководства использовать полученные инсайты для принятия стратегических решений.

Проведенный анализ проблемы измерения вовлеченности стейкхолдеров позволяет сделать ряд принципиальных выводов, имеющих не только теоретическое, но и практическое обоснование.

Прежде всего, становится очевидным, что современная бизнес-среда окончательно перешла от парадигмы управления в рамках замкнутой системы к пониманию компании как открытой экосистемы и теперь ее жизнеспособность напрямую зависит от качества и глубины отношений со всеми группами заинтересованных сторон. В подобных условиях, вовлеченность стейкхолдеров трансформируется из факультативной активности в стратегический управленческий процесс, требующий не менее серьезного подхода к измерению и оценке, чем традиционные финансовые показатели.

Ключевым выводом исследования является описание системной взаимосвязи между теоретическими основами, методологией измерения и практикой внедрения. Установлено, что эффективная система метрик не может быть построена без предварительной четкой идентификации и классификации стейкхолдеров, а также без понимания фундаментального различия между тактическим «вовлечением» и стратегической «вовлеченностью».

Анализ показал, что успешная система измерения должна сочетать количественные метрики, отражающие масштаб и активность взаимодействия, и качественные KPI, измеряющие глубину лояльности, уровень доверия и влияние на репутацию. Особую ценность представляют опережающие индикаторы, такие как eNPS и NPS, которые позволяют не констатировать уже произошедшие негативные события, а проактивно управлять рисками и возможностями.

Таким образом, в условиях растущей волатильности рынков, ужесточения конкуренции за таланты и повышения требований к прозрачности бизнеса, способность выстраивать прочные, доверительные отношения со стейкхолдерами становится необходимым конкурентным преимуществом.

Комплексный подход, интегрирующий показатели вовлеченности в общую систему корпоративного управления, позволяет трансформировать нематериальные активы — такие как лояльность сотрудников, доверие инвесторов и репутация в обществе — в реальные финансовые результаты. Это проявляется в снижении стоимости капитала, увеличении жизненной ценности клиента, повышении производительности труда и, в конечном итоге, в укреплении рыночной позиции и устойчивости компании в долгосрочной перспективе.

Перспективы развития методологии измерения вовлеченности стейкхолдеров неразрывно связаны с процессами цифровизации. Уже сегодня мы наблюдаем переход от периодических опросов к непрерывному мониторингу цифровых следов стейкхолдеров с использованием технологий больших данных и искусственного интеллекта. В ближайшем будущем можно ожидать распространения предиктивных аналитических моделей, способных не только оценивать текущий уровень

вовлеченности, но и прогнозировать его изменение в зависимости от тех или иных управленческих решений. Развитие нейросетей для анализа тональности и семантики коммуникаций откроет новые возможности для понимания истинных настроений и невысказанных ожиданий стейкхолдеров.

Однако эти технологические возможности порождают и новые вызовы, связанные с этикой использования данных, защитой приватности и необходимостью развития цифровой грамотности среди руководителей.

Таким образом, будущее методологии лежит в области синтеза передовых цифровых инструментов и глубокого стратегического мышления, где данные о вовлеченности станут неотъемлемой частью архитектуры принятия управленческих решений, обеспечивая компаниям способность не просто адаптироваться к изменениям, а активно формировать будущую деловую среду.

Важно отметить, что оценка эффективности внедренной системы КРІ сама по себе должна быть объектом регулярного аудита. Как показывает исследование российских публичных компаний, целостная оценка системы стейкхолдер-менеджмента, включая используемые метрики, позволяет диагностировать ее зрелость и выявить «узкие места». Карпов Н.А. предлагает методику, в рамках которой система оценивается по нескольким компонентам, одним из которых является именно «мониторинг и оценка эффективности взаимодействия». Применение подобных методик позволяет компаниям не только отслеживать текущие показатели вовлеченности, но и проводить мета-оценку — насколько сама система измерения и управления вовлеченностью адекватна, полна и интегрирована в общую систему корпоративного управления [7]. Это замыкает цикл непрерывного улучшения уже на стратегическом уровне, переводя управление вовлеченностью на качественно новую ступень.

Вопросы для самопроверки

Чем отличаются внутренние стейкхолдеры от внешних?

Какие четыре квадранта выделяет матрица «влияние – интерес» и какие стратегии им соответствуют?

В чем различие между «вовлечением» (involvement) и «вовлеченностью» (engagement)?

Каковы цели внедрения системы измерения вовлеченности стейкхолдеров (управление рисками, операционная эффективность, сигнал для инвесторов)?

Назовите принципы построения системы показателей (стратегическая обусловленность, релевантность, баланс опережающих/запаздывающих индикаторов, каскадирование).

Какие метрики используются для клиентов (NPS, CSI, Retention Rate)?

Что такое eNPS и как он связан с текучестью кадров?

Приведите пример качественных KPI (индекс лояльности, уровень доверия, готовность к сотрудничеству).

Опишите алгоритм внедрения системы KPI (5 этапов).

Какие перспективы развития методологии измерения вовлеченности связаны с цифровизацией?

Глава 15. CRM-ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

15.1 Теоретические основы stakeholder management и CRM-подхода

Центральное место в системе управления отношениями со стейкхолдерами всё чаще занимают CRM-платформы (Customer Relationship Management), которые из инструмента «учёта клиентов» превратились в универсальную технологическую основу для управления коммуникациями с самыми разными группами стейкхолдеров – клиентами, партнёрами, дилерами, поставщиками, инвесторами, представителями СМИ и др. В мировом масштабе ключевыми игроками на рынке CRM являются такие платформы, как Salesforce, HubSpot, Pipedrive, а также ряд отечественных решений, активно развивающихся в последние годы.

Для российских организаций тема использования CRM в контексте stakeholder management особенно актуальна по двум причинам. Во-первых, усиливается конкуренция, и компаниям требуется более тонкая настройка взаимодействия с ключевыми аудиториями. Во-вторых, внешние ограничения на использование ряда зарубежных продуктов стимулируют миграцию на отечественные системы при сохранении логики и культуры управления стейкхолдерами.

С точки зрения практики управления проектами и организациями наибольшее распространение получили два инструмента аналитики стейкхолдеров:

- матрица «власть / интерес» (Power–Interest Grid) A. Mendelow, позволяющая классифицировать заинтересованные стороны по степени их влияния и заинтересованности, и на основе этого выстраивать стратегии взаимодействия [3];

- модель значимости (salience model) R. Mitchell, B. Agle и D. Wood, основанная на трёх характеристиках стейкхолдера – власти, легитимности и срочности требований [2].

Обе модели дополняют друг друга и в совокупности задают методологический каркас, на который может «нанализываться» CRM-подход: каждая группа стейкхолдеров формализуется в виде сегмента или типа записи в системе, с разными сценариями работы.

Традиционно CRM (Customer Relationship Management) рассматривалась как система для управления отношениями с клиентами, прежде всего коммерческими: учёт контактов, сделок, обращений в поддержку, маркетинговых активностей. Классические CRM-системы решали задачи:

- централизованного хранения клиентской базы;
- ведения истории взаимодействий (звонки, письма, встречи);
- управления воронкой продаж и задачами менеджеров;
- формирования отчётности по продажам и сервису.

Однако по мере усложнения бизнес-моделей и росте требований к прозрачности взаимодействия с обществом и регуляторами, роль CRM стала меняться. Крупные компании начали рассматривать такие платформы как ядро системы взаимоотношений с более широким кругом стейкхолдеров:

- партнёрами (канальные партнёры, дилеры, интеграторы);
- поставщиками и подрядчиками;
- инвесторами и аналитиками;
- участниками экосистем (разработчики, стартапы);
- даже внутренними стейкхолдерами (работники, внутренние заказчики).

В результате CRM-подход трансформировался в XRM (Anything Relationship Management) – управление любыми значимыми отношениями, а не только клиентскими. Современные платформы уровня Salesforce и HubSpot позволяют в пределах одной системы вести разные типы сущностей (Accounts, Contacts, Partners, Suppliers, Stakeholders) и строить для них различные процессы и отчёты [4].

Использование CRM-систем в stakeholder management обеспечивает несколько ключевых преимуществ:

Единый реестр заинтересованных сторон

Все контактные лица и организации, относящиеся к стейкхолдерам, фиксируются в единой базе: клиенты, партнёры, представители органов власти, ключевые журналисты, лидеры мнений, руководители общественных организаций и др. Это позволяет избежать ситуаций, когда разные подразделения взаимодействуют с одними и теми же стейкхолдерами разрозненно, без знания контекста [4].

История и контекст взаимодействия

CRM хранит полную хронологию контактов: исходящие и входящие обращения, проведённые встречи и звонки, согласованные решения, отправленные коммерческие предложения, жалобы и их обработку. Для стейкхолдеров это критично: для ключевого партнёра или представителя регулятора важно видеть всю историю взаимодействия, а не только «последний эпизод».

3) Сегментация и приоритизация стейкхолдеров. В CRM можно реализовать практически любую модель сегментации: от простой (по типу стейкхолдера и отрасли) до сложной (по влиянию, интересу, уровню риска, потенциалу сотрудничества, статусу в проекте). Модели Фримена, Mendelow и Mitchell легко трансформируются в набор полей, тегов и отчётов, что позволяет управлять стейкхолдерами не «интуитивно», а на основе данных [3; 4].

4) Автоматизация коммуникаций.

Современные CRM-системы содержат встроенные инструменты маркетинга и коммуникаций: рассылки, сценарии nurturing (подогрева), автоматические напоминания о контактах, шаблоны писем, интеграцию с мессенджерами и социальными сетями. Благодаря этому можно выстраивать системную коммуникацию с различными группами стейкхолдеров: рассылать отраслевые дайджесты партнёрам, приглашения на мероприятия для ключевых клиентов, отчёты для инвесторов и др. [5].

Прозрачность и отчётность.

CRM позволяет формировать отчёты не только по продажам, но и по активности взаимодействия с заинтересованными сторонами: количество встреч с регуляторами, время реакции на обращения ключевых клиентов, вовлечённость партнёров в совместные программы и т.д. Это делает stakeholder management измеряемым и управляемым.

Таким образом, CRM-система становится технологической основой реализации принципов stakeholder management, соединяя стратегические модели анализа стейкхолдеров с конкретными ежедневными действиями сотрудников.

Классические модели анализа заинтересованных сторон (матрица «власть–интерес» А. Менделоу, модель значимости (salience) Р. Митчелла, подход Р. Фримена) исходно разрабатывались в контексте стратегического и проектного менеджмента. Однако на практике они во многом реализуются через цифровые инструменты, прежде всего через

CRM-системы, которые выступают «операционным уровнем» управления стейкхолдерами.

В матрице «власть–интерес» стейкхолдеры делятся на четыре ключевые группы:

- высокая власть – высокий интерес (ключевые игроки);
- высокая власть – низкий интерес («держать в курсе»);
- низкая власть – высокий интерес (активные сторонники/критики);
- низкая власть – низкий интерес (периферийные стейкхолдеры).

В CRM-системе эта логика отражается через набор атрибутов в карточке контрагента или контакта: уровень влияния, степень интереса к проекту, приоритет, риск. Для каждой комбинации значений настраиваются отдельные сегменты, фильтры и сценарии работы. Например, для группы «высокая власть – низкий интерес» создаётся сегмент с автоматическими ежеквартальными отчётами о ходе проекта и напоминаниями менеджеру о необходимости персонального контакта[3].

Модель значимости стейкхолдеров (*salience model*) опирается на три параметра — власть, легитимность, срочность требований. В современных CRM-системах им соответствуют пользовательские поля и теги, а также показатели приоритета обращения. Для стейкхолдеров с высокой срочностью требований (например, регуляторы или ключевые заказчики с жёсткими SLA) в CRM могут быть настроены:

- автоматическое создание задач с повышенным приоритетом;
- уведомления ответственным менеджерам и руководителю проекта;
- отдельная воронка или канал обработки запросов[2].

Таким образом, CRM переводит абстрактные параметры «власть», «интерес», «срочность» в конкретные сущности: поля, статусы, воронки и бизнес-процессы. Это позволяет не просто классифицировать стейкхолдеров на этапе анализа, но и поддерживать для каждой группы устойчивые, повторяемые коммуникационные стратегии.

В частности, можно выделить несколько типичных сценариев использования CRM в логике матрицы «власть–интерес»:

- Информирование стейкхолдеров с высокой властью и низким интересом. Для надзорных органов, членов советов директоров, крупных, но пассивных инвесторов настраиваются регулярные автоматические рассылки с отчётами о выполнении ключевых показателей, уведомления о завершении стадий проекта, приглашения на стратегические сессии.

– Вовлечение стейкхолдеров с высокой заинтересованностью и низкой властью. Для отраслевых экспертов, представителей профессионального сообщества, активных пользователей продукта в CRM создаются nurturing-кампании: цепочки писем, приглашения на вебинары, опросы удовлетворённости, программы лояльности. Такой подход усиливает поддержку проекта «снизу» и снижает протестный потенциал.

– Управление рисками и конфликтами. Инструменты предиктивной и событийной аналитики в CRM позволяют отслеживать сигналы недовольства (рост количества обращений по определённой проблеме, негативные комментарии, отказ от участия в мероприятиях), а также заранее выявлять стейкхолдеров, чьё влияние и срочность требований растут. Это даёт возможность вовремя перестроить стратегию коммуникаций и перераспределить ресурсы [5].

В итоге CRM-система фактически становится цифровой реализацией моделей анализа стейкхолдеров: она фиксирует результаты сегментации, задаёт правила работы с каждой группой и обеспечивает управляемость коммуникаций на ежедневном уровне.

15.2. CRM-платформы Salesforce, HubSpot, Pipedrive как инструменты автоматизации взаимодействия

Salesforce – одна из самых развитых облачных CRM-платформ в мире. Изначально ориентированная на управление продажами, со временем она была расширена за счёт модулей для маркетинга (Marketing Cloud), сервисного обслуживания (Service Cloud), партнёрского взаимодействия (Partner Community), аналитики (Tableau, CRM Analytics) и платформенных инструментов (Experience Cloud, AppExchange) [8].

С точки зрения stakeholder management, Salesforce предоставляет следующие возможности:

- Единая база организаций и контактов.

Платформа допускает создание произвольных типов записей и полей, поэтому в одной инсталляции можно вести клиентов, партнёров, поставщиков, представителей госорганов, журналистов и других стейкхолдеров.

- Модели сегментации и работы с ключевыми стейкхолдерами.

Salesforce поддерживает сложные модели сегментации и scoring: можно построить аналитику по влиянию (например, по объёму сделок, роли в принятии решений, статусу в отрасли) и интересу (по вовлечённости, числу инициированных проектов, уровню активности).

- Порталы для партнёров и стейкхолдеров.

Инструмент Experience Cloud позволяет создавать внешние порталы – личные кабинеты партнёров, дилеров, иногда – отдельных групп стейкхолдеров (например, участников проектов, членов профессиональных ассоциаций). Это формирует «цифровую витрину» взаимодействия, где стейкхолдер видит статус проектов, документы, отчёты, новости.

- ESG и отчётность для внешних заинтересованных сторон.

Salesforce активно развивает решения в области устойчивого развития и отчётности перед стейкхолдерами (Net Zero Cloud и др.), позволяющие централизованно собирать данные по выбросам, энергопотреблению, социальным программам и формировать отчётность для инвесторов, регуляторов, общественности. В годовых отчётах компании подчёркивается значимость работы с заинтересованными сторонами и влияние на них ключевых инициатив [9].

В ряде международных кейсов Salesforce используется как центральная платформа для управления отношениями с экосистемой партнёров и разработчиков: порталы, программы совместного продвижения, обучение, сертификация, отслеживание активности и обратной связи.

HubSpot позиционирует себя как «платформу роста», объединяющую CRM, маркетинг, продажи и клиентский сервис [10]. В отличие от Salesforce, HubSpot традиционно ориентирован на средний бизнес и компании, активно использующие контент-маркетинг и инбаунд-подход.

Особенности использования HubSpot в контексте stakeholder management:

- Фокус на контент-коммуникации.

HubSpot позволяет выстраивать сложные сценарии взаимодействия на основе контента: цепочки писем, nurturing-кампании, персональные предложения в зависимости от поведения стейкхолдера на сайте, в рассылке, в соцсетях.

- Полное объединение воронки и коммуникаций.

В HubSpot CRM, маркетинг и сервис интегрированы, что позволяет видеть весь путь стейкхолдера: от первичного контакта (подписка, регистрация) до закрытия сделки и последующего сопровождения. Это удобно не только для клиентов, но и для партнёров, участников программ, инвесторов.

- Сегментация по активности и интересам.

Сегментация аудиторий строится не только по классическим полям, но и по поведению: какие материалы читают, на какие мероприятия записываются, какие запросы отправляют. Это позволяет выстраивать адресное взаимодействие с разными группами стейкхолдеров (например, с небольшими партнёрами и крупными стратегическими партнёрами – по разным сценариям).

HubSpot активно публикует примеры внедрения в B2B-компаниях, где платформа используется как единое окно взаимодействия с клиентами, партнёрами и другими заинтересованными сторонами, а CRM-данные становятся основой принятия решений.

2.3. Pipedrive: визуальная воронка и управление отношениями в малом и среднем бизнесе

Pipedrive – CRM-система, изначально ориентированная на продавцов и малый/средний бизнес. Её отличительные черты – простота, визуальная воронка сделок и акцент на ежедневной работе с контактами и задачами.

С точки зрения stakeholder management, Pipedrive: позволяет вести единую базу контактов и организаций (в том числе партнёров, подрядчиков, агентов); обеспечивает наглядное представление статуса взаимодействий в воронке – по каждому стейкхолдеру видно, на каком этапе общения он находится; поддерживает интеграцию с почтой, телефонией, мессенджерами, что делает возможным фиксировать в системе все точки контакта [11].

В российских условиях Salesforce чаще использовался в крупных B2B-проектах (энергетика, промышленность, IT), тогда как HubSpot – в экспортно-ориентированных IT-компаниях и digital-агентствах, а Pipedrive – в малом бизнесе (услуги, B2B-продажи)

15.3. Практика использования CRM и логики stakeholder management в российских организациях

До введения ограничений на использование ряда зарубежных SaaS-сервисов многие российские компании активно применяли Salesforce, HubSpot, Pipedrive и другие CRM-системы. Они внедрялись преимущественно в крупных и средних организациях с развитой B2B- или B2C-структурой.

Примеры направлений использования:

- в крупных сетевых ритейлерах CRM использовалась как база данных по клиентам, партнёрам, арендодателям, поставщикам, логистическим операторам;
- в энергетике и промышленности – для управления взаимодействием с ключевыми заказчиками, контрагентами, подрядчиками по проектам;
- в ИТ-компаниях – как основа управления экосистемой партнёров, интеграторов, разработчиков, клиентов.

По данным аналитических центров, российский рынок CRM переживает этап активного импортозамещения, сопровождающийся ростом доли отечественных платформ и локализованных решений [14; 15]. При этом логика stakeholder management сохранялась:

- переносились структуры сущностей (контрагенты, контакты, сделки, проекты);
- переносилась история коммуникаций (писем, звонков, задач, встреч);
- воспроизводились правила сегментации (ключевые клиенты, VIP-партнёры, стратегические стейкхолдеры, регуляторы и пр.);
- настраивались новые сценарии автоматизации: напоминания о встречах с важными стейкхолдерами, регулярные отчёты, рассылки, уведомления.

Таким образом, уход иностранного ПО привёл не к отказу от CRM-подхода, а к перестройке технологической основы при сохранении методологии управления стейкхолдерами [14;15].

3.2. Кейсы миграции и сохранения логики работы со стейкхолдерами

Типичная ситуация для российских компаний последних лет – миграция с зарубежной CRM (часто Pipedrive или Salesforce) на отечественные решения. Рассмотрим несколько успешных кейсов, характерных для многих организаций.

Кейс 1. Переход с Salesforce на отечественную CRM в B2B-компании.

Показательным примером использования CRM как инструмента управления стейкхолдерами в российских условиях является проект перехода IT-компании Navicon с зарубежной CRM-системы Salesforce на российскую платформу Битрикс24. Navicon — один из лидеров российского рынка IT-консалтинга и системной интеграции, более 20 лет работающий на рынке и входящий в число крупных игроков в сегменте BI, CRM и ERP.

До 2023 г. для управления взаимоотношениями с клиентами и партнёрами компания использовала Salesforce. Решение о миграции было принято в связи с прекращением технической поддержки клиентов в России со стороны вендора, а также из-за роста стоимости владения системой и рисков, связанных с санкционными ограничениями. В качестве альтернативы была выбрана коробочная версия Битрикс24, на которой планировалось организовать работу до 100 сотрудников с перспективой подключения дополнительных подразделений.

В ходе проекта была реализована комплексная миграция данных о стейкхолдерах компании:

- более 64 тыс. контактов и 17 тыс. компаний;
- свыше 11 тыс. лидов и 7,8 тыс. сделок;
- информация о рекламных кампаниях и участниках мероприятий;
- история взаимодействий по контактам и компаниям.

Это позволило сохранить непрерывность коммуникаций с ключевыми клиентами, партнёрами и другими заинтересованными сторонами.

Для реализации стратегий управления стейкхолдерами в Битрикс24 были настроены дополнительные сущности и бизнес-процессы. В частности, на базе смарт-процессов была создана отдельная сущность «Рекламная кампания», связанная с контактами, компаниями и сделками. Это позволило отслеживать участие различных групп стейкхолдеров в маркетинговой активности, оценивать отклик и планировать коммуникации с учётом их вовлечённости. Дополнительно были настроены автоматические бизнес-процессы по расчёту маржинальности сделок, вероятности заключения, срока до закрытия и других параметров, влияющих на приоритизацию работы менеджеров.

С точки зрения моделей анализа стейкхолдеров, кейс Navicon демонстрирует, как абстрактные категории «влияние», «интерес» и «срочность» могут быть преобразованы в конкретные атрибуты и процессы в CRM. Данные о статусе клиента, его роли в проектах, истории участия в мероприятиях и рекламных кампаниях, объёме выручки и частоте контактов позволяют сегментировать стейкхолдеров по матрице «власть–интерес» и задавать для каждой группы различные сценарии работы: от регулярного информирования до индивидуального сопровождения стратегических клиентов. В результате Битрикс24 выступает не только инструментом продаж, но и платформой для комплексного управления отношениями с ключевыми заинтересованными сторонами компании [12].

Кейс 2. Порталы для стейкхолдеров на базе Битрикс24

В промышленном секторе CRM также используется как инструмент управления стейкхолдерами, в том числе через создание специализированных порталов. Один из кейсов, реализованных российскими интеграторами, связан с переходом производственной компании с Salesforce на Битрикс24 и развёртыванием SRM-портала для работы с заказчиками и поставщиками.

В рамках проекта были перенесены данные о клиентах и договорах, настроены интеграции с учётными системами и реализована концепция «единого рабочего места» менеджера. Ключевым элементом стала цифровая платформа взаимодействия с внешними стейкхолдерами: заказчики получили доступ к личным кабинетам, где могли оформлять и согласовывать заказы, отслеживать статус поставок, оставлять отзывы и рекламации. Для поставщиков были созданы отдельные сценарии согласования условий и контроля исполнения обязательств.

С точки зрения управления стейкхолдерами это означает, что: — для ключевых клиентов с высокой властью и высоким интересом создаются индивидуальные сценарии сопровождения, в том числе через личных менеджеров и расширенный функционал портала; — для поставщиков настраиваются стандартизированные процессы согласования и контроля качества, что снижает риск сбоя в цепях поставок;

– для остальных групп (например, мелких заказчиков) используется более автоматизированная модель взаимодействия, основанная на типовых сценариях в CRM.

Подобные решения позволяют не только закрыть задачу импортозамещения, но и выстроить системный stakeholder management: все ключевые взаимодействия фиксируются в CRM, что обеспечивает прозрачность, возможность анализа и управления рисками [13].

В российских компаниях CRM-системы всё чаще используются не только как инструмент управления продажами, но и как технологическая основа для системного stakeholder management. Это проявляется в том, что для различных групп стейкхолдеров настраиваются отдельные сегменты, сценарии коммуникаций и показатели эффективности.

Так, регуляторы и органы государственной власти, как правило, относятся к категории стейкхолдеров с высокой властью и сравнительно низким интересом к повседневной операционной деятельности компании. В CRM их выделяют в отдельные категории контрагентов и контактов, фиксируют информацию о договорах, лицензиях, проверках, протоколах совещаний. На уровне системы настраиваются:

- напоминания о сроках предоставления отчётности и продления разрешительных документов;
- шаблоны служебных записок и писем;
- автоматические отчёты для руководства по статусу взаимодействия с надзорными органами.

Такой подход соответствует стратегии «держать в курсе» (keep satisfied) в матрице «власть–интерес» и снижает риск регуляторных претензий.

Инвесторы и акционеры занимают особое место в контуре стейкхолдеров. Для них в CRM создаются отдельные сегменты с указанием объёма пакета, участия в органах управления, степени вовлечённости в стратегические решения. Через CRM организуются:

- рассылки квартальных и годовых отчётов;
- приглашения на собрания акционеров и заседания комитетов;
- учёт решений, принятых на встречах, и последующий контроль исполнения поручений.

На практике это реализует стратегию работы с высоковлиятельными и заинтересованными стейкхолдерами: компания обеспечивает

регулярный доступ к информации и прозрачность процессов, что формирует доверие и позволяет оперативно согласовывать ключевые изменения.

Для партнёров и дилеров CRM-системы, особенно такие платформы, как Битрикс24, всё чаще используются в связке с партнёрскими порталами и личными кабинетами. Партнёры относятся к группе стейкхолдеров со значительным влиянием на продажи и репутацию компании на локальных рынках. В CRM для них настраиваются:

- отдельные воронки для партнёрских сделок и программ;
- автоматические уведомления о новых продуктах, акциях, изменениях условий;
- система рейтингов и статусов (серебряный, золотой партнёр и т.п.), влияющих на уровень поддержки.

Это позволяет сочетать стандартизированные процессы взаимодействия с дифференцированным уровнем внимания к ключевым партнёрам.

Наконец, конечные клиенты и пользовательское сообщество часто относятся к категории стейкхолдеров с высокой заинтересованностью и относительно низкой индивидуальной властью. Для этой группы российские компании активно используют инструменты автоматизированного маркетинга и сервисного обслуживания:

- цепочки писем с обучающими материалами, приглашениями на вебинары, опросами удовлетворённости;
- интеграцию CRM с контакт-центрами и социальными сетями для отслеживания обращений и отзывов;
- аналитику по жалобам и причинам отказов.

Накапливаемые в CRM данные позволяют выявлять повторяющиеся проблемы, растущий негатив или, напротив, группы лояльных пользователей, вовлекать их в пилотные проекты и программы амбассадоров. Это соответствует логике работы с high interest / low power стейкхолдерами и помогает управлять репутационными рисками.

В совокупности такие практики показывают, что в российских компаниях CRM-функционал фактически становится цифровой инфраструктурой стратегии stakeholder management: через настройки полей, сегментов, воронок, бизнес-процессов и аналитики модели анализа стейкхолдеров «встраиваются» в ежедневную операционную деятельность.

Несмотря на очевидные преимущества CRM в stakeholder management, в российских условиях имеются и ограничения:

- Технологические: ограничения на использование ряда зарубежных решений, необходимость обеспечивать хранение данных на территории РФ, требования регуляторов к защите персональных данных;

- Организационные: недостаточный уровень зрелости процессов во многих компаниях, когда CRM воспринимается лишь как «учётная система для продавцов», а не как стратегический инструмент управления стейкхолдерами;

- Культурные: сопротивление сотрудников фиксировать в системе коммуникации с внешними стейкхолдерами, привычка к неформальным связям и «персонализированным» контактам.

В то же время можно выделить и перспективы:

- рост рынка отечественных CRM-систем, которые по функциональности приближаются к западным аналогам;

- развитие интеграций CRM с BI-платформами и системами аналитики, что позволяет глубже анализировать поведение и вклад различных групп стейкхолдеров;

- усиление требований к ESG-отчётности и прозрачности, что стимулирует компании формализовать и оцифровывать отношения с заинтересованными сторонами.

CRM-системы играют ключевую роль в современном управлении стейкхолдерами. Исходно предназначенные для учёта клиентов и управления продажами, платформы уровня Salesforce, HubSpot, Pipedrive и их отечественные аналоги эволюционировали в комплексные решения для автоматизации взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон.

Теоретические модели stakeholder management (Фримен, Mendelow, Mitchell) в практическом CRM-подходе находят отражение в виде сегментации, статусов, матриц влияния и интереса. CRM становится местом, где «оцифровывается» стратегия работы с внешними стейкхолдерами: фиксируются контакты, задачи, история взаимодействий, показатели вовлечённости и лояльности.

Анализ возможностей Salesforce, HubSpot, Pipedrive показывает, что эти платформы предоставляют развитый функционал для:

- ведения единого реестра стейкхолдеров;

- сегментации и приоритизации по различным критериям;

- автоматизации коммуникаций (рассылки, сценарии nurturing, порталы, личные кабинеты);

- формирования отчётности для руководства, инвесторов, регуляторов и других заинтересованных сторон.

Российская практика демонстрирует, что, несмотря на ограничения в использовании отдельных зарубежных CRM-систем, сами принципы CRM-подхода и stakeholder management не только сохраняются, но и усиливаются. Миграция на отечественные CRM сопровождается переносом данных и процессов, а также расширением круга подразделений, работающих с системой. CRM всё чаще воспринимается не как «учётная программа отдела продаж», а как инфраструктура для управления отношениями с ключевыми стейкхолдерами.

Таким образом, использование CRM-систем для stakeholder management можно считать одним из важнейших направлений цифровой трансформации российских организаций. От того, насколько качественно компании смогут выстроить процессы сбора, анализа и использования данных о стейкхолдерах в CRM, во многом будет зависеть их устойчивость, конкурентоспособность и способность реализовывать сложные проекты в условиях неопределённости.

Вопросы для самопроверки

Какие две модели анализа стейкхолдеров наиболее распространены в практике проектного управления?

Как эволюционировали CRM-системы: от CRM к XRM?

Какие преимущества даёт использование CRM в stakeholder management (единый реестр, история, сегментация, автоматизация, отчетность)?

Как матрица «власть-интерес» и модель значительности (salience) реализуются в CRM?

Какие сценарии использования CRM для информирования и вовлечения стейкхолдеров описаны?

Какие зарубежные и отечественные CRM-платформы упомянуты в главе?

В чем суть кейса Navicon по переходу с Salesforce на Битрикс24?

Как в российских компаниях CRM используется для работы с регуляторами, инвесторами, партнерами и клиентами?

Каковы ограничения и перспективы развития CRM-подхода в России?

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

Тест по главе 1

1. Кого, согласно стандарту ISO/IEC 15288:2015, называют стейкхолдером?

- a) Только акционеров компании
- b) Лицо или организацию, имеющую права, долю, требования или интересы относительно системы, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям
- c) Только государственные органы
- d) Только потребителей продукции

2. Какой пример из древней истории приведен для иллюстрации управления стейкхолдерами?

- a) Строительство пирамид в Египте
- b) Торговля вином из Греции на территории Руси
- c) Изобретение колеса
- d) Основание Рима

3. Какой год считается началом развития капиталистических отношений, связанный с разделением церкви?

- a) 988 год
- b) 1054 год
- c) 1147 год
- d) 1242 год

4. Кто в 1911 году в книге «Принципы научного менеджмента» указывал на необходимость учета не только собственных интересов, но и заинтересованных сторон?

- a) Генри Форд
- b) Адам Смит
- c) Фредерик Тейлор
- d) Питер Друкер

5. В чем суть дискуссии между А. Берле и М. Доддом в 1930-х гг.?

- a) О размере налогов на корпорации
- b) О том, заботиться только о доходах акционеров (Берле) или также об интересах работников, потребителей и сообщества (Додд)
- c) О преимуществах централизации vs децентрализации
- d) О роли профсоюзов на предприятиях

6. Что такое «легитимация» фирмы?

- a) Процесс получения лицензии на деятельность
- b) Процесс, в рамках которого организация оправдывает перед другими свое право на существование
- c) Процесс закрытия убыточных подразделений
- d) Процесс слияния с другой компанией

7. Какой вклад в теорию стейкхолдеров внес Рассел Акофф?

- a) Создал матрицу «власть-интерес»
- b) Выделил в качестве заинтересованных групп будущие поколения
- c) Разработал теорию игр
- d) Ввел понятие корпоративной социальной ответственности

8. Какие группы стейкхолдеров НЕ выделял Эдвард Фримен в 1984 году?

- a) Владельцы фирмы, потребители, поставщики
- b) Работники фирмы, местное общество
- c) Государство, различные широкие общественные группы
- d) Конкуренты и СМИ

9. Какое измерение теории стейкхолдеров (по Дональдсону и Престону) обосновывает, почему необходимо учитывать интересы стейкхолдеров?

- a) Дескриптивное
- b) Инструментальное
- c) Нормативное
- d) Статистическое

10. Как называлась книга Эдварда Фримена, сформировавшая современную теорию стейкхолдеров?

- a) «В поисках совершенства»
- b) «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход»
- c) «Корпоративная культура и успех»
- d) «Управление человеческими ресурсами»

11. Согласно Фримену, стейкхолдеры – это:

- a) Любая группа или индивид, который может сам оказывать влияние или на которого окажет влияние достижение целей организации
- b) Только юридические лица, имеющие контракт с компанией
- c) Только физические лица, работающие в компании
- d) Только государственные органы

12. Что, по мнению Фримена, является лучшим способом создать капитал и справедливое общество?

- a) Максимизация прибыли любой ценой
- b) Создание ценности для заинтересованных сторон
- c) Снижение налогов
- d) Монополизация рынка

13. Какой стандарт ввел термин «причастная сторона» и «заинтересованная сторона» в России?

- a) SA8000
- b) AA1000SES
- c) ГОСТ Р 51897 – 2002 «Менеджмент риска»
- d) ISO 26000

14. В каком году была опубликована концепция создания общих ценностей (CSV) Майкла Портера и Марка Креймера?

- a) 2005
- b) 2008
- c) 2011
- d) 2015

15. Какая модель классификации стейкхолдеров основана на трех факторах: власть, законность и срочность сообщений?

- a) Модель Мендоу
- b) Модель Митчела
- c) Круг заинтересованных сторон
- d) Типовая модель

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	B
2	B
3	B
4	C
5	B
6	B
7	B
8	D
9	C
10	B
11	A
12	B
13	C
14	C
15	B

Тест по главе 2

1. Кто в 1984 году дал широкое определение стейкхолдеров?
 - a) Ансофф
 - b) Фримен
 - c) Митчел
 - d) Кларксон

2. Какой стандарт впервые выделил управление заинтересованными сторонами в отдельную область знаний?
 - a) ISO 9001
 - b) PMBOK 5-е издание
 - c) SA8000
 - d) COBIT

3. Модель Митчелла основана на трех атрибутах. Какой из перечисленных НЕ входит в эту модель?

- a) Легитимность
- b) Власть
- c) Срочность
- d) Прибыльность

4. В матрице «Власть-Интересы» (Мендоу) стейкхолдеры с высоким влиянием и высоким интересом требуют стратегии:

- a) Мониторинг
- b) Информировать
- c) Управлять тесно (тесное взаимодействие)
- d) Удовлетворять

5. Что такое карта стейкхолдеров?

- a) Финансовый отчет компании
- b) Визуальный инструмент, делящий влияние на зоны полномочий, прямого и опосредованного влияния
- c) Юридический документ о правах стейкхолдеров
- d) План коммуникаций на год

6. Какая модель была разработана Л. Борном для отслеживания изменений ситуации с точки зрения взаимного влияния результатов на интересы сторон?

- a) Модель Митчелла
- b) Модель Фримена
- c) Stakeholders CIRCLE™
- d) Модель Гарднера

7. Что является конечным результатом анализа стейкхолдеров?

- a) Балансовый отчет
- b) Реестр заинтересованных сторон
- c) Устав проекта
- d) Бизнес-план

8. Согласно типологии стратегий влияния Фримена, стратегия «сдерживания» предполагает:

- a) Поиск компромисса и сотрудничество
- b) Давление на организацию с целью изменить ее поведение, часто конфронтацию
- c) Полное игнорирование стейкхолдера
- d) Передачу части полномочий стейкхолдеру

9. В модели Гарднера («власть – динамика») стейкхолдеры с высокой динамикой (активностью) и низкой властью требуют:

- a) Особого внимания при формировании стратегии взаимодействия, так как могут стать более влиятельными
- b) Полного игнорирования
- c) Увольнения ключевых представителей
- d) Снижения их статуса

10. На каком этапе «дорожной карты» анализа стейкхолдеров происходит «отсечение» несущественных стейкхолдеров?

- a) Предварительный анализ
- b) Первичная классификация (Митчелл)
- c) Дополнительная классификация
- d) Определение фокуса особого внимания

11. Какой тип стейкхолдеров по модели Митчелла обладает всеми тремя атрибутами (власть, легитимность, срочность)?

- a) Латентные
- b) Ожидающие
- c) Категорические (определяющие)
- d) Спящие

12. Что показывает ось «Интерес» в матрице Мендоу?

- a) Уровень зарплаты стейкхолдера
- b) Степень заинтересованности стейкхолдера в результатах проекта
- c) Возраст стейкхолдера
- d) Количество контрактов со стейкхолдером

13. Зона опосредованного влияния на карте стейкхолдеров включает тех, на кого лидер:

- a) Оказывает прямое влияние
- b) Оказывает регулярное влияние
- c) Не оказывает влияния вообще
- d) Оказывает влияние через третьих лиц

14. В каком году Стэнфордский исследовательский институт ввел понятие «стейкхолдеры»?

- a) 1950
- b) 1963
- c) 1977
- d) 1984

15. Согласно Аккофу, что нельзя делать менеджерам при принятии решений?

- a) Игнорировать мнение акционеров
- b) Принимать решения, которые как-либо ограничат сферу выбора для будущих поколений
- c) Увольнять неэффективных сотрудников
- d) Повышать цены на продукцию

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	B
2	B
3	D
4	C
5	B
6	C
7	B
8	B
9	A
10	C
11	C
12	B
13	C
14	B
15	B

Тест по главе 3

1. Какой метод используется для идентификации стейкхолдеров методом мозгового штурма?

- a) SWOT-анализ
- b) Ответы на вопросы: «Кого коснется достижение целей?», «Кто будет нести ответственность?», «Какие ограничения существуют?»
- c) PEST-анализ
- d) ABC-анализ

2. Что означает «стейк» (stake) стейкхолдера?

- a) Размер заработной платы
- b) Форма участия объекта в деятельности организации (интерес, права, собственность, знания, влияние, вклад)
- c) Географическое расположение
- d) Количество подчиненных

3. По какой шкале ранжируется власть стейкхолдеров в предлагаемой методике?

- a) 10-балльной
- b) 5-балльной
- c) 4-балльной
- d) 100-балльной

4. Как рассчитывается безотлагательность взаимодействия со стейкхолдером?

- a) Как сумма ценности и готовности
- b) Как средневзвешенная ценности и готовности
- c) Как произведение власти и интереса
- d) Как разность степени участия и власти

5. Для какого типа стейкхолдеров (высокий потенциал угроз + высокий потенциал сотрудничества) рекомендуется стратегия «Сотрудничество»?

- a) Тип 1 (Поддерживающий)
- b) Тип 2 (Опасный пассивный)
- c) Тип 3 (Опасный активный)
- d) Тип 4 (Двойственный)

6. Что такое рефрейминг в контексте работы с ожиданиями стейкхолдеров?

- a) Финансовый аудит
- b) Встать на позицию стейкхолдера, изменить угол зрения на ситуацию
- c) Увольнение сотрудников
- d) Смена поставщика

7. Какой документ разрабатывается на этапе выбора стратегий коммуникации?

- a) Финансовый план
- b) План коммуникации со стейкхолдерами
- c) Техническое задание
- d) Паспорт проекта

8. Какая стратегия рекомендуется для стейкхолдеров с высоким влиянием и низким интересом?

- a) Полностью удовлетворять требования
- b) Управление
- c) Мониторинг
- d) Информировать

9. Что из перечисленного НЕ является ошибкой при разработке плана коммуникации?

- a) отождествление плана коммуникации с планом маркетинга
- b) отождествление с планом получения спонсорской поддержки
- c) включение в план ключевых сообщений для разных групп стейкхолдеров
- d) отождествление с бизнес-планом

10. Какой принцип целеполагания рекомендуется использовать для целей коммуникации?

- a) KISS
- b) SMART
- c) PDCA
- d) OKR

11. Кто несет ответственность за каждого стейкхолдера после этапа расстановки приоритетов?

- a) Служба безопасности
- b) Назначенный менеджер (владелец) из команды СМОС
- c) Внешний консультант
- d) Акционеры

12. Что оценивается на стадии оценки эффективности СМОС с помощью модели «уровня зрелости»?

- a) Только финансовые показатели
- b) Степень удовлетворения потребностей стейкхолдеров по иерархическим уровням
- c) Количество сотрудников
- d) Объем продаж

13. Какие ресурсы могут предоставлять сообщества в качестве вклада?

- a) Только деньги
- b) Квалифицированную рабочую силу, дотации, поддержку, интеграцию
- c) Оборудование
- d) Программное обеспечение

14. Что означает ранг 5 по шкале «Поддержка»?

- a) Активное противодействие
- b) Нейтралитет
- c) Пассивная поддержка
- d) Обеспечивает позитивную поддержку и пропаганду продвижения организации

15. Какой инструмент рекомендуется для начальной оценки зрелости СМОС?

- a) Диаграмма Ганта
- b) Матрица ответственности
- c) Дерево целей
- d) Схема документооборота

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	B
2	B
3	C
4	B
5	D
6	B
7	B
8	D
9	C
10	B
11	B
12	B
13	B
14	D
15	B

Тест по главе 4

1. Какие три концепции образуют взаимосвязь в современном стейкхолдер-менеджменте (рис. 1)?

- a) Бенчмаркинг, контроллинг, аутсорсинг
- b) Стейкхолдер-менеджмент, сравнительный менеджмент, инклюзивность
- c) Логистика, маркетинг, производство
- d) Стратегия, тактика, операция

2. Инклюзивность – это:

- a) Формальное присутствие сотрудника на рабочем месте
- b) Качество среды и организация рабочих процессов, где все сотрудники чувствуют себя важными и имеют равные возможности
- c) Только гендерное равенство
- d) Снижение заработной платы

3. Что, согласно рисунку 3, НЕ является положительным влиянием инклюзивности на деловые результаты?

- a) Повышение инновационной активности
- b) Улучшение финансовых показателей
- c) Гарантированное отсутствие убытков
- d) Снижение текучести кадров

4. В культурах с высоким контекстом (high-context) коммуникация строится на:

- a) Прямом и ясном выражении мыслей
- b) Общей ситуации, невербальных сигналах, намеках
- c) Минимальном использовании жестов
- d) Полном игнорировании эмоций

5. Какой принцип взаимодействия со стейкхолдерами в социальном контексте НЕ упомянут на рисунке 6?

- a) Учет экономического положения
- b) Уважение традиционных норм и ценностей
- c) Обеспечение доступа к коммуникациям (цифровым и традиционным)
- d) Максимизация прибыли любой ценой

6. Что из перечисленного является конкретным действием для достижения гендерного баланса?

- a) Создать защищенную среду, свободную от дискриминационных подходов
- b) Применять единообразные подходы к сбору мнений без учета различий
- c) Использовать сложный профессиональный жаргон
- d) Игнорировать мнение менее активных участников

7. Какой этап внедрения инклюзивной модели предполагает переход от однократного подведения итогов к регулярному процессу повышения квалификации?

- a) Глубокий анализ стейкхолдеров
- b) Построение гибких путей коммуникации
- c) Организация эффективного обсуждения
- d) Оценка эффективности и постоянное улучшение

8. Какой фактор препятствует достижению инклюзивности, связанный с экономической выгодой?

a) Сложность измерения отдачи от инвестиций в инклюзивность на коротком горизонте

b) Полное отсутствие какой-либо выгоды

c) Слишком быстрая окупаемость

d) Государственное регулирование

9. Как преодолеть внутреннее сопротивление инклюзивной модели со стороны среднего звена?

a) Уволить всех несогласных

b) Встроить принципы инклюзивности в систему мотивации и вознаграждений

c) Игнорировать их мнение

d) Передать их функции внешним консультантам

10. Сравнительный менеджмент изучает:

a) Только финансовые показатели компаний

b) Различия и сходства организационного поведения и управленческих моделей в разных странах и культурах

c) Технические характеристики продукции

d) Правовые системы государств

11. Кто является автором концепции создания общих ценностей (CSV), упомянутой в главе?

a) Фредерик Тейлор

b) Майкл Портер и Марк Креймер

c) Эдвард Фримен

d) Питер Сенге

12. Что, согласно главе, означает «разнообразие» (diversity) в отличие от инклюзивности?

a) Это синоним инклюзивности

b) Это реальные отличия людей по полу, возрасту, национальности и т.д.

c) Это процесс увольнения

d) Это финансовая отчетность

13. Какую роль выполняет руководитель на этапе организации эффективного обсуждения в инклюзивной модели?

- a) Диктатора, навязывающего решения
- b) Создателя пространства для разговора, фасилитатора
- c) Пассивного наблюдателя
- d) Только выступающего с презентацией

14. Какие показатели НЕ относятся к качественным критериям оценки инклюзивности?

- a) Восприятие справедливости
- b) Уровень доверия к компании среди разных групп
- c) Количество проведенных встреч
- d) Разнообразие озвучиваемых мнений

15. Какая проблема возникает при столкновении универсальных корпоративных ценностей с местными культурными нормами?

- a) Отсутствие конфликта
- b) Легкость адаптации
- c) Необходимость разделять базовые и второстепенные ценности, адаптируя последние
- d) Полный отказ от корпоративных ценностей

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	B
2	B
3	C
4	B
5	D
6	A
7	D
8	A
9	B
10	B
11	B
12	B
13	B
14	C
15	C

Тест по главе 5

1. Какая стадия конфликта характеризуется непосредственным столкновением интересов сторон?
 - a) Предконфликтная ситуация
 - b) Инцидент
 - c) Эскалация
 - d) Постконфликтная ситуация

2. Какой из результатов конфликта является позитивным?
 - a) Рост психологической напряженности
 - b) Поиск новых решений, стимулирование инноваций
 - c) Снижение производительности труда
 - d) Увольнение ключевых сотрудников

3. Что является основной причиной возникновения конфликта интересов между стейкхолдерами?
 - a) Слишком высокая заработная плата
 - b) Достижение каждой группой собственных целей без учета мотивации других
 - c) Хорошая погода
 - d) Отсутствие конкуренции

4. Какой метод управления конфликтом обладает самым высоким потенциалом для удовлетворения интересов всех сторон?
 - a) Принуждение
 - b) Уклонение
 - c) Сотрудничество
 - d) Сглаживание

5. В чем отличие консенсуса от компромисса?
 - a) Консенсус – это уход от конфликта
 - b) Консенсус ориентирован на синергетический эффект и новое решение, а не на взаимные уступки
 - c) Компромисс – это всегда победа одной стороны
 - d) Отличий нет

6. Какая стратегия переговоров направлена на позиционный торг и достижение временного компромисса?

- a) Интегративная
- b) Дистрибутивная
- c) Коллаборативная
- d) Избегающая

7. В кейсе с конфликтом «Роснефть» (Башнефть) и АФК «Система» каким методом было достигнуто мировое соглашение?

- a) Судебным решением
- b) Медиацией
- c) Прямыми переговорами
- d) Силовым давлением

8. Кто может выступать в качестве официального медиатора?

- a) Любой сотрудник компании
- b) Независимый профессиональный медиатор или организация, специализирующаяся на медиации
- c) Конкурент
- d) Случайный прохожий

9. Какой институциональный признак медиации означает, что стороны могут прекратить процедуру в любой момент?

- a) Конфиденциальность
- b) Равноправие сторон
- c) Добровольность
- d) Сохранение за сторонами права на принятие решения

10. В кейсе с кредитной организацией и корпоративным клиентом (Ольга Загитова) медиация помогла выявить скрытый фактор конфликта:

- a) Личную неприязнь
- b) Сезонную волатильность доходов и дополнительные обязанности по исполнительскому производству
- c) Ошибку бухгалтера
- d) Вмешательство регулятора

11. Какой этап медиации предполагает конфиденциальные встречи медиатора с каждой стороной для диагностики ситуации?

- a) Презентация сторон
- b) Анализ интересов
- c) Подготовка и вводный этап
- d) Переговоры и выработка соглашения

12. Какие стейкхолдеры относятся к категории «внешних» согласно таблице 1?

- a) Проектная команда, субподрядчики, спонсоры
- b) Инвесторы, клиенты, поставщики
- c) Только акционеры
- d) Только топ-менеджмент

13. Что из перечисленного является признаком интегративной стратегии управления конфликтом?

- a) Ориентация на долгосрочное партнерство
- b) Разовая сделка
- c) Жесткая тактика торга
- d) Ориентация на неделимый ресурс

14. Какой метод рекомендуется применить, если уровень доверия между стейкхолдерами минимальный, а конфликт многосторонний?

- a) Прямые переговоры
- b) Медиация
- c) Принуждение
- d) Уклонение

15. В кейсе с конфликтом акционеров ПАО «КамАЗ» (Ростех vs DaimlerAG) какая модель применения методов сработала?

- a) Только прямые переговоры
- b) Циклическое применение переговоров и медиации (чередование совместных сессий с медиатором и конфиденциальных встреч)
- c) Только судебное разбирательство
- d) Полное игнорирование конфликта

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	В
2	В
3	В
4	С
5	В
6	В
7	С
8	В
9	С
10	В
11	С
12	В
13	А
14	В
15	В

Тест по главе 6

1. Что означает буква «Е» в аббревиатуре ESG?
 - a) Economics (экономика)
 - b) Environment (окружающая среда)
 - c) Efficiency (эффективность)
 - d) Equity (справедливость)

2. Как ESG-принципы влияют на репутационные риски компании?
 - a) Не влияют никак
 - b) Выполняют превентивную функцию, снижая вероятность кризисов
 - c) Увеличивают риски
 - d) Только усложняют отчетность

3. Кто инициировал формулирование ESG-принципов в 2005 году?

- a) Всемирный банк
- b) Группа институциональных инвесторов под эгидой ООН по инициативе Кофи Аннана
- c) Правительство РФ
- d) Эдвард Фримен

4. Что такое greenwashing?

- a) Реальная забота об экологии
- b) Ложные заявления об экологичности продукции, создание видимости экологически-ориентированной компании
- c) Технология переработки отходов
- d) Экономия электроэнергии

5. Для инвесторов ESG – это, в первую очередь:

- a) Дань моде
- b) Инструмент управления рисками и поиска возможностей для долгосрочного роста
- c) Способ уйти от налогов
- d) Маркетинговый ход

6. Какое условие эффективной работы с регуляторами по ESG НЕ упомянуто на рисунке 5?

- a) Соблюдать требования по раскрытию информации (отчетность)
- b) Быть проактивным и вести диалог
- c) Скрывать данные о выбросах
- d) Участвовать в разработке отраслевых стандартов

7. Что является ключевым элементом успешной интеграции ESG в управление стейкхолдерами?

- a) Разработка толстых отчетов
- b) Построение прозрачной и многоуровневой системы коммуникации, переход к постоянному диалогу
- c) Увольнение несогласных
- d) Сокращение социальных программ

8. Что представляет собой матрица материальности?
- a) Матрица для расчета зарплат
 - b) Инструмент для ранжирования ESG-факторов по их важности для стейкхолдеров и влиянию на компанию
 - c) Юридический документ
 - d) Техническая спецификация продукта
9. Какой фактор для местного сообщества и сотрудников компании «Эко-Сталь» был признан важным в примере из главы?
- a) Снижение углеродного следа
 - b) Безопасность труда и качество воздуха
 - c) Дивиденды акционеров
 - d) Рост цен на продукцию
10. Финансовый эффект интеграции ESG проявляется в:
- a) Увеличении штрафов
 - b) Ухудшении доступа к капиталу
 - c) Улучшении доступа к капиталу, снижении стоимости заемного финансирования и росте капитализации
 - d) Банкротстве
11. Что такое «социализация бизнеса» по мнению исследователя И.В. Беликова?
- a) Уход бизнеса из социальной сферы
 - b) Оценка влияния компании на природную (E) и социальную (S) среду на высшем корпоративном уровне управления (G)
 - c) Национализация предприятий
 - d) Снижение заработной платы
12. Какой международный документ 1992 года установил парадигму устойчивого развития?
- a) Киотский протокол
 - b) Парижское соглашение
 - c) Конференция ООН в Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию
 - d) Монреальский протокол

13. Что из перечисленного относится к социальному блоку (Social) ESG?

- a) Управление углеродным следом
- b) Инклюзивная корпоративная культура, охрана труда
- c) Прозрачность управления
- d) Противодействие коррупции

14. Как ESG-факторы влияют на операционные риски?

- a) Не влияют
- b) Внедрение экологических стандартов способствует оптимизации ресурсоемкости
- c) Только увеличивают издержки
- d) Делают производство невозможным

15. Какой орган рекомендуется создать в Совете директоров для интеграции ESG?

- a) Комитет по закупкам
- b) Комитет по устойчивому развитию
- c) Комитет по корпоративным спорам
- d) Комитет по вознаграждениям

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	В
2	В
3	В
4	В
5	В
6	С
7	В
8	В
9	В
10	С
11	В
12	С
13	В
14	В
15	В

Тест по главе 7

1. Какой этап эволюции управления стейкхолдерами характеризуется прогнозной аналитикой и моделированием?
 - a) Классический подход (1980-1990-е)
 - b) Интегрированный подход (2000-е)
 - c) Стратегический подход (2010-е)
 - d) Экосистемный подход (2020-е)

2. Что такое Data-Driven Stakeholder Management (DDSM)?
 - a) Управление на основе интуиции
 - b) Стратегический подход, в котором каждое решение основывается на системном сборе, интеграции, анализе и интерпретации данных
 - c) Управление без использования данных
 - d) Только сбор данных без анализа

3. Какой принцип DDSM предполагает, что управление строится на фактах, а не на предположениях?
 - a) Непрерывность
 - b) Объективность
 - c) Экспериментирование
 - d) Командная работа

4. Что из перечисленного относится к структурированным данным о стейкхолдерах?
 - a) Электронная переписка
 - b) Посты в социальных сетях
 - c) Данные из CRM и ERP-систем (финансовые транзакции, история взаимодействий)
 - d) Аудиозаписи совещаний

5. Для чего применяется анализ тональности (sentiment analysis)?
 - a) Для расчета финансовых показателей
 - b) Для классификации высказываний стейкхолдеров по эмоционально-оценочной окраске (позитив/негатив)
 - c) Для построения карты офиса
 - d) Для найма сотрудников

6. Что такое «альтернативные данные»?
- a) Данные из официальной отчетности компании
 - b) Косвенная информация из внешней среды, собираемая без разрешения стейкхолдера (например, спутниковые снимки, данные геолокации)
 - c) Данные опросов
 - d) Данные бухгалтерского учета
7. Какие технологии позволяют проводить непрерывный мониторинг цифрового следа стейкхолдеров в реальном времени?
- a) Только Excel
 - b) Big Data и AI
 - c) Бумажные журналы
 - d) Телефонные звонки
8. Какой инструмент НЕ относится к платформам для медиа-аналитики в РФ?
- a) Brand Analytics
 - b) YouScan
 - c) Salesforce (в контексте медиа-аналитики) – правильный ответ, так как это CRM
 - d) СканИнтерфакс
9. Какая BI-платформа упомянута как российский инструмент визуализации данных?
- a) PowerBI (зарубежная)
 - b) Tableau (зарубежная)
 - c) Яндекс DataLens
 - d) Qlik
10. В практическом примере с брендом «Магнит» для оценки успеха запуска премиальной линейки «Премиум» НЕ потребовалось анализировать:
- a) Данные о среднем чеке из корпоративного хранилища
 - b) Тональность обсуждения бренда в локальных пабликах
 - c) Погоду в день запуска
 - d) Мнение сотрудников через анонимные опросы

11. Что такое «цифровой двойник» стейкхолдера в контексте AI?
- a) Физическая копия человека
 - b) Сложная модель, формируемая алгоритмами на основе интеграции разнородных данных о стейкхолдере
 - c) Виртуальная реальность
 - d) Чат-бот
12. Какой метод обработки текста позволяет выявлять скрытые тематические структуры в большом массиве документов?
- a) Токенизация
 - b) Тематическое моделирование
 - c) Стемминг
 - d) Нормализация
13. Какой инструмент используется для сетевого анализа связей между стейкхолдерами?
- a) Битрикс24
 - b) Gephi
 - c) Google Forms
 - d) Яндекс.Метрика
14. Какое направление применения AI в анализе стейкхолдеров позволяет прогнозировать вероятность ухода клиента?
- a) Автоматизация отчетности
 - b) Предиктивная аналитика оттока (churn prediction)
 - c) Распознавание лиц
 - d) Генерация текстов
15. Что такое «порог цифровой зрелости» (из главы 9.2, но в контексте анализа данных)?
- a) Максимальная скорость интернета
 - b) Точка, в которой качество накопленных данных и компетенций команды позволяет системе выдавать точные прогнозы
 - c) Количество установленных программ
 - d) Возраст компании

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	D
2	B
3	B
4	C
5	B
6	B
7	B
8	C
9	C
10	C
11	B
12	B
13	B
14	B
15	B

Тест по главе 8

1. Какие новые типы стейкхолдеров появляются в цифровой среде согласно главе?

- a) Только традиционные инвесторы
- b) Цифровые активисты, блогеры, модераторы онлайн-сообществ, алгоритмы платформ
- c) Исключительно государственные органы
- d) Только сотрудники компании

2. Что, по данным SproutSocial, характеризует современную вовлеченность в социальных сетях?

- a) Только количество лайков
- b) Активное участие бренда в жизни аудитории: ответы на комментарии, поддержка пользовательского контента, участие в трендах
- c) Публикация рекламных постов без обратной связи
- d) Игнорирование комментариев

3. Какой уровень вовлеченности среди гибридных сотрудников показало исследование Gallup 2023?

- a) 30%
- b) 48%
- c) 55%
- d) 70%

4. Какая российская компания использовала Telegram-ботов для бронирования билетов и консультаций?

- a) Магнит
- b) АО «РЖД» и ПАО «МТС»
- c) Лукойл
- d) Яндекс

5. Какой формат вебинара предполагает, что запись доступна только зарегистрированным пользователям?

- a) Открытый
- b) Закрытый
- c) Платный
- d) Автовебинар

6. Какое правило используют компании «Яндекс» и «Сбер» для обеспечения равенства при гибридных встречах?

- a) Все сотрудники, даже в офисе, подключаются к созвону индивидуально
- b) Офисные сотрудники имеют приоритет
- c) Удаленные сотрудники отключают камеры
- d) Встречи проводятся только очно

7. Какой канал НЕ относится к основным для внешних стейкхолдеров в РФ?

- a) VK (Вконтакте)
- b) Telegram
- c) Facebook (Instagram) – ограничены в РФ, аудитория менее 5%
- d) Яндекс.Дзен

8. Что такое «эмоциональный капитал» с точки зрения SproutSocial?

- a) Финансовые активы компании
- b) Нематериальный актив, который превращает пассивных пользователей в лояльных сторонников бренда
- c) Недвижимость
- d) Оборудование

9. Какой инструмент управления внутренними стейкхолдерами в гибридной среде НЕ упомянут в таблице 4?

- a) VK Work (чаты, каналы)
- b) Zoom, VK Видео (прямые эфиры)
- c) Только бумажные приказы
- d) Мобильные приложения (СберЗдоровье)

10. Какая мера минимизации риска «цифрового неравенства» упомянута в главе?

- a) Увольнение сотрудников из регионов
- b) Предоставление сотрудникам корпоративного оборудования и компенсация расходов на интернет
- c) Запрет на удаленную работу
- d) Снижение заработной платы

11. Какой риск связан с отсутствием четких правил гибридной работы?

- a) Экономия электроэнергии
- b) Информационное неравенство: офисные сотрудники получают больше внимания и быстрее продвигаются
- c) Улучшение коммуникации
- d) Повышение производительности

12. Какая компания в кейсе использовала внутреннего Telegram-бота HR-службы для запроса отпуска и получения информации о ДМС?

- a) Газпром
- b) Лукойл
- c) Т-Банк
- d) Роснефть

13. Что из перечисленного является метрикой успеха для внешних стейкхолдеров?

- a) Текучесть кадров
- b) Уровень участия в опросах
- c) Время ответов на обращения, количество положительных комментариев
- d) Только количество сотрудников

14. Какой риск гибридной работы связан с использованием личных устройств и публичных сетей?

- a) Эмоциональная изоляция
- b) Утечка конфиденциальной информации
- c) Цифровое неравенство
- d) Снижение качества продукции

15. Какой цикл управления рисками в гибридной среде описан в главе?

- a) Только реагирование на кризис
- b) Проактивное выявление угроз -> оценка последствий -> разработка мер -> мониторинг (циклический)
- c) Полное игнорирование рисков
- d) Только страхование

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	В
2	В
3	С
4	В
5	В
6	А
7	С
8	В
9	С
10	В
11	В
12	С
13	С
14	В
15	В

Тест по главе 9

1. Согласно определению Язова Ю.К., кибербезопасность – это:
 - a) Только защита от вирусов
 - b) Информационная безопасность в киберпространстве (глобальная сфера взаимосвязанных инфраструктур и IT)
 - c) Физическая охрана офиса
 - d) Правовая защита компании

2. Какова динамика роста киберугроз в 2024 году по данным FORESCOUT?
 - a) Снижение на 10%
 - b) Рост на 13% (каждая пятая атака – на госструктуры)
 - c) Без изменений
 - d) Рост на 50%

3. Что из перечисленного НЕ является источником формирования доверия стейкхолдеров?
 - a) Открытость и доступность информации
 - b) Соккрытие информации о проблемах
 - c) Добросовестность и компетентность сотрудников
 - d) Эффективная обратная связь

4. Что предполагает концепция «нулевого доверия» (Zero Trust) в управлении рисками?
 - a) Доверять всем по умолчанию
 - b) Систематическую верификацию каждого запроса доступа к ресурсам независимо от источника
 - c) Отказ от любой аутентификации
 - d) Только физическую охрану

5. Что такое «безопасность по дизайну» (security by design)?
 - a) Установка антивируса после взлома
 - b) Интеграция защитных механизмов еще на этапе разработки продуктов и инфраструктуры
 - c) Покупка страховки
 - d) Обучение сотрудников после инцидента

6. Какая стратегия защиты репутации предполагает эффективное управление кризисными коммуникациями в случае киберинцидента?

- a) Проактивная
- b) Реактивная
- c) Игнорирующая
- d) Наступательная

7. В кейсе с утечкой данных при внедрении CRM какое решение принял менеджер проекта в первые 2 часа?

- a) Скрыть информацию
- b) Немедленная изоляция уязвимости (отключение API, приостановка миграции)
- c) Уволить всех сотрудников
- d) Подать в суд

8. Что такое «пороговый эффект» при внедрении ИИ?

- a) Мгновенная окупаемость
- b) Начальные инвестиции могут не приносить мгновенной отдачи (S-образная кривая), нужно пройти стадию накопления данных
- c) Отсутствие необходимости в данных
- d) Невозможность внедрения

9. Какое из утверждений о внедрении нейросетей в малом бизнесе верно?

- a) Требуется огромных вычислительных мощностей
- b) Идентификация интересов стейкхолдеров ускоряется на 60%
- c) Не влияет на лояльность
- d) Только увеличивает риски

10. Какой стандарт безопасности упомянут как инструмент проактивной стратегии защиты репутации?

- a) ISO 9001
- b) ISO 27001
- c) ISO 14001
- d) SA8000

11. Какой фактор риска НЕ упомянут в реестре рисков проекта (фрагмент)?

- a) Утечка персональных данных
- b) Фишинговая атака
- c) Землетрясение
- d) DDoS-атака

12. Что из перечисленного является примером реактивной стратегии?

- a) Публичное позиционирование кибербезопасности как приоритета
- b) Получение сертификатов безопасности
- c) Незамедлительное информирование затронутых стейкхолдеров об утечке данных
- d) Регулярная публикация отчетов о безопасности

13. Какова роль искусственного интеллекта в управлении стейкхолдерами согласно главе 9.2?

- a) Замена всех менеджеров
- b) Роль «внешнего когнитивного модуля», компенсирующего ограничения человеческой рациональности (AutoML, NLP)
- c) Только автоматизация рассылок
- d) Создание компьютерных игр

14. Какая технология относится к иммерсивным (метавселенные, VR/AR) и используется для обучения персонала (кейс «Магнит»)?

- a) Блокчейн
- b) Виртуальная реальность (VR)
- c) Электронная почта
- d) Текстовый чат

15. Какое изменение в KPI демонстрирует внедрение нейросетевого менеджмента?

- a) Рост издержек на 60%
- b) Рост лояльности (NPS) на 15-20%
- c) Снижение скорости реакции
- d) Увеличение штата аналитиков

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	В
2	В
3	В
4	В
5	В
6	В
7	В
8	В
9	В
10	В
11	С
12	С
13	В
14	В
15	В

Тест по главе 10

1. Что характеризует человеко-ориентированный (Human-Centric) подход?
 - а) Восприятие стейкхолдера как безличной позиции на графике
 - б) Переход от взаимодействия с «ролями» и «интересами» к диалогу с «личностями», учет ценностей, эмоций, мотивов
 - в) Только формальное информирование
 - г) Игнорирование человеческого фактора
2. Какая модель эмоционального интеллекта (Д. Гоулман) наиболее популярна в бизнес-среде?
 - а) Модель способностей (Мэйер, Сэловей, Карузо)
 - б) Модель ESI (Бар-Он)
 - в) Смешанная модель (включает самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию, социальные навыки)
 - г) Модель IQ

3. Какой принцип PMBOK 7 Edition напрямую связан с эмоциональным интеллектом?

- a) «Ориентация на ценность»
- b) «Создавайте культуру ответственности и уважения»
- c) «Используйте гибкие подходы»
- d) «Оптимизируйте потоки»

4. Какая техника активного слушания предполагает отражение чувств собеседника?

- a) «Правильно ли я понимаю, что вы говорите о сроках?»
- b) «Кажется, эта неопределенность вызывает у вас серьезное беспокойство»
- c) «Что будем делать?»
- d) «Мне все равно»

5. Для какого поведенческого типа стейкхолдера («Драйвер») эффективна стратегия: «Быстро, по делу, результат, избегать деталей»?

- a) Аналитик
- b) Экспрессивный
- c) Доброжелатель
- d) Драйвер

6. Что из перечисленного относится к технике саморегуляции для менеджера?

- a) Длительный отдых
- b) Техника «Пауза-Дыхание-Ответ» и когнитивный рефрейминг
- c) Крик на подчиненных
- d) Игнорирование стресса

7. Каким был общий страх ключевых стейкхолдеров фестиваля «Точка притяжения»?

- a) Нехватка денег
- b) Потеря идентичности, «уровниловка», потеря уникальности
- c) Приезд большого количества туристов
- d) Плохая погода

8. Что использовал менеджер в качестве «эмоциональной валюты» в кейсе фестиваля?

- a) Только деньги
- b) Признание, статус, внимание, возможность творчества
- c) Угрозы увольнения
- d) Долговые расписки

9. Какая роль была предложена «Флагману» (крупному федеральному музею) для удовлетворения его потребности в признании?

- a) Роль аниматора
- b) Роль научного руководителя общей фестивальной программы и право провести торжественное открытие
- c) Роль уборщика
- d) Роль волонтера

10. Что такое эмоционально-поведенческий профиль стейкхолдера?

- a) Финансовая отчетность
- b) Расширенная карточка-шаблон, заполняемая менеджером для выявления неявных драйверов поведения (страхи, надежды, индикаторы состояния)
- c) Паспорт гражданина
- d) Трудовой договор

11. Какой метод помогает перевести диалог с уровня личности на уровень конкретной проблемы?

- a) Игнорирование чувств
- b) Развитие «эмоционального словаря» и помощь в вербализации чувств («Вы тревожитесь из-за последствий или разочарованы?»)»
- c) Отказ от общения
- d) Использование штампов

12. Кто является автором классического определения стейкхолдеров, на которое опирается глава?

- a) Карл Маркс
- b) Эдвард Фримен
- c) Адам Смит
- d) Джон Кейнс

13. Какое из утверждений о рефлексивных совещаниях верно?
- a) Это встречи по обсуждению финансовых результатов
 - b) Это краткие сессии после встреч со стейкхолдерами, сфокусированные на процессе коммуникации и эмоциях
 - c) Это ежеквартальные отчеты
 - d) Это технические совещания программистов

14. Какая модель EQ является строго академической и основана на тесте MSCEIT?

- a) Смешанная модель Гоулмана
- b) Модель способностей (Мэйер, Сэловей, Карузо)
- c) Модель ESI Бар-Она
- d) Модель DISC

15. Какой результат НЕ является следствием применения EQ в кейсе фестиваля?

- a) Рост посещаемости на 40%
- b) Создание неформальной Ассоциации музеев
- c) Банкротство музея-энтузиаста
- d) Письменное согласие всех участников на следующий год

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	B
2	C
3	B
4	B
5	D
6	B
7	B
8	B
9	B
10	B
11	B
12	B
13	B
14	B
15	C

Тест по главе 11

1. Что означает буква «U» в аббревиатуре VUCA?
 - a) Volatility (волатильность)
 - b) Uncertainty (неопределенность)
 - c) Complexity (сложность)
 - d) Ambiguity (неоднозначность)

2. В условиях нестабильности ключевые ожидания инвесторов смещаются в сторону:
 - a) Роста дивидендов любой ценой
 - b) Сохранения капитала, финансовой устойчивости и прозрачности антикризисного управления
 - c) Увеличения числа новых проектов
 - d) Снижения зарплат сотрудникам

3. Что из перечисленного НЕ является основной проблемой управления ожиданиями в нестабильной среде (рис. 4)?
 - a) Конфликт интересов
 - b) Дефицит ресурсов
 - c) Избыток информации
 - d) Недостаток предсказуемости

4. Какой принцип управления ожиданиями в нестабильной среде предполагает постоянное информирование даже при отсутствии новых данных?
 - a) Проактивность
 - b) Эмпатия
 - c) Прозрачность и регулярная обратная связь
 - d) Эгоизм

5. Какая стратегия в матрице «власть-интерес» рекомендуется для стейкхолдеров с высоким интересом и низкой властью?
 - a) Управлять тесно
 - b) Удовлетворять
 - c) Информировать и консультировать
 - d) Наблюдать

6. Как расшифровывается «А» в матрице RACI?

- a) Responsible (исполнитель)
- b) Accountable (ответственный, утверждающий)
- c) Consulted (консультируемый)
- d) Informed (информируемый)

7. В плане вовлечения стейкхолдеров (табл. 5) для регуляторных органов рекомендуется частота взаимодействия:

- a) Ежедневно
- b) В соответствии с регламентом и уведомлениями об изменениях
- c) Раз в час
- d) Никогда

8. Что из перечисленного является протоколом кризисных коммуникаций?

- a) Ежегодный отчет
- b) Заранее разработанная матрица эскалации и шаблоны первых комментариев
- c) Кодекс этики
- d) Штатное расписание

9. В чем суть метода сценарного анализа для управления ожиданиями?

- a) Предсказание будущего с вероятностью 100%
- b) Совместная с ключевыми стейкхолдерами разработка вариантов развития событий для снижения неопределенности
- c) Игнорирование будущего
- d) Только количественный прогноз продаж

10. Какая компания в кейсе выбрала стратегию максимальной прозрачности, расширив сервис «М.Мастер» для ремонта техники в условиях санкций?

- a) Газпром
- b) М.Видео
- c) Лукойл
- d) Яндекс

11. Какую помощь оказывал «Газпром» в период пандемии, согласно кейсу?

- a) Строил стадионы
- b) Оказывал помощь медицинским учреждениям, закупал оборудование, поддерживал коренные народы Севера
- c) Повышал цены на газ
- d) Сокращал социальные программы

12. Что такое «стресс-тестирование репутационных рисков»?

- a) Проверка физической прочности зданий
- b) Иммерсивное моделирование кризисных ситуаций (war games) для отработки коммуникаций
- c) Аудит финансовой отчетности
- d) Техническое тестирование серверов

13. Какой новый тип стейкхолдеров связан с распространением ложных нарративов в цифровой среде?

- a) Децентрализованные сообщества
- b) Источники дезинформации
- c) Цифровые активисты
- d) Регуляторы

14. Что из перечисленного является примером агрессивного реагирования на кризис со стороны «М.Видео»?

- a) Сокращение ассортимента
- b) Усиление маркетплейса «Мегамаркет» и работа на платформах типа «Яндекс Маркет» для диверсификации каналов сбыта
- c) Закрытие всех магазинов
- d) Отказ от онлайн-продаж

15. Какой КРІ для регуляторных органов указан в плане вовлечения (табл. 5)?

- a) Уровень лояльности
- b) Количество жалоб
- c) Отсутствие штрафов и предписаний
- d) Средняя заработная плата

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	В
2	В
3	С
4	С
5	С
6	В
7	В
8	В
9	В
10	В
11	В
12	В
13	В
14	В
15	С

Тест по главе 12

1. Кто относится к внутренним стейкхолдерам?
 - а) Клиенты и поставщики
 - б) Владелец (директор), менеджер проекта, акционеры, команда специалистов
 - с) Государственные органы
 - д) Конкуренты
2. Какой критерий НЕ используется в многомерном картировании стейкхолдеров?
 - а) Влияние
 - б) Интерес
 - с) Воздействие
 - д) Возраст стейкхолдера

3. Что означает буква «С» (Consulted) в RACI-матрице?
- a) Исполнитель
 - b) Ответственный
 - c) Консультируемый (тот, кого нужно проконсультировать)
 - d) Информруемый
4. Какая российская IT-экосистема включает «VK Работа» и «VK Казначейство»?
- a) Яндекс
 - b) 1С
 - c) VK
 - d) Сбер
5. Какая категория инструментов предназначена для первичного учета взаимодействий с клиентами и партнерами?
- a) ERP-системы
 - b) CRM-системы
 - c) BI-платформы
 - d) Платформы управления проектами (TMS)
6. Какое преимущество ERP-систем при анализе стейкхолдеров?
- a) Простота настройки для произвольных классификаций
 - b) Низкая сложность
 - c) Единый источник данных о структуре и контрагентах, оценка значимости на основе KPI и финансов
 - d) Отличные инструменты для сетевого анализа
7. Что из перечисленного является ограничением российского ПО для анализа стейкхолдеров?
- a) Полное отсутствие CRM
 - b) Отсутствие встроенных инструментов для сетевого анализа (анализа графов отношений)
 - c) Сверхвысокая стоимость всех решений
 - d) Невозможность экспорта данных

8. Какой инструмент бизнес-аналитики (BI) упомянут как российский?

- a) Tableau
- b) PowerBI
- c) Яндекс DataLens
- d) QlikView

9. На каком этапе пошагового алгоритма анализа стейкхолдеров качественные оценки преобразуются в числовые значения?

- a) Объединение и структуризация контактов
- b) Дополнение профилей и качественная оценка
- c) Количественное кодирование и подготовка данных
- d) Визуализация в BI-инструменте

10. Какой сервис социального мониторинга упомянут в главе?

- a) Яндекс.Метрика
- b) ТОПЭКСПЕРТ
- c) Google Analytics
- d) SimilarWeb

11. Что такое «принцип каскадирования» KPI?

- a) Скрытие KPI от сотрудников
- b) Декомпозиция KPI верхнего уровня на более мелкие для различных подразделений
- c) Отмена KPI
- d) Увеличение KPI каждый месяц

12. Какой тип стейкхолдеров в матрице «власть-интерес» требует стратегии «Держать в курсе» (Keep Informed)?

- a) Высокое влияние, высокий интерес
- b) Высокое влияние, низкий интерес
- c) Низкое влияние, высокий интерес
- d) Низкое влияние, низкий интерес

13. Какая платформа упомянута как пример российского инструмента для построения канбан-досок и визуализации распределения задач (RACI)?

- a) Salesforce
- b) Kaiten
- c) HubSpot
- d) Pipedrive

14. Почему в РФ отсутствуют готовые модули для стейкхолдер-менеджмента (SRM)?

- a) Потому что это запрещено законом
- b) Рынок находится в стадии формирования, функциональность воссоздается через настройку универсальных CRM
- c) Потому что стейкхолдер-менеджмент не нужен
- d) Потому что все используют бумажные журналы

15. Какой метод анализа тональности (NLP) доступен в российских CRM на текущий момент?

- a) Глубокий анализ сарказма и подтекста
- b) Базовый анализ (позитив/негатив/нейтральный)
- c) Полностью отсутствует
- d) Только анализ английского языка

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	B
2	D
3	C
4	C
5	B
6	C
7	B
8	C
9	C
10	B
11	B
12	C
13	B
14	B
15	B

Тест по главе 13

1. Какая новая группа стейкхолдеров появилась в цифровой среде?

- a) Только акционеры
- b) Провайдеры облачных сервисов, онлайн-сообщества, цифровые активисты
- c) Только офисные работники
- d) Исключительно государственные органы

2. Какой вызов цифрового взаимодействия связан с отсутствием невербальной составляющей (интонации, жестов)?

- a) Кибербезопасность
- b) Дефицит живого контакта и коммуникационные барьеры
- c) Цифровое неравенство
- d) Высокая скорость обмена информацией

3. Какой принцип управления отношениями онлайн предполагает адаптацию каналов под технические ресурсы и навыки участников?

- a) Прозрачность
- b) Инклюзивность
- c) Безопасность
- d) Ценность

4. Какая российская платформа является аналогом Slack и Microsoft Teams, упомянутая в главе?

- a) Zoom
- b) «Пачка» (Pachca)
- c) Instagram
- d) Facebook

5. Какой формат взаимодействия рекомендуется для мозговых штурмов и стратегических решений в удаленном формате?

- a) Только асинхронный (комментарии в документах)
- b) Синхронный (видеозвонки, живые обсуждения)
- c) Только почта
- d) Только телеграм-каналы

6. Какая технология будущего, согласно главе, может создать «цифровые офисы» с взаимодействием через аватары?

- a) Блокчейн
- b) ИИ
- c) Метавселенные (VR/AR)
- d) 5G

7. Какой кейс использования VR для обучения персонала приведен в главе?

- a) Яндекс
- b) Розничная сеть «Магнит» (обучение кассиров и продавцов)
- c) Газпром
- d) Сбер

8. Как блокчейн используется во «Вкусно – и точка» согласно кейсу?

- a) Для создания криптовалюты
- b) Для автоматических выплат владельцам франшизы на основе зафиксированных данных о поставках и доходах
- c) Для хранения рецептов
- d) Для майнинга

9. Что из перечисленного является мерой минимизации риска «эмоциональной изоляции» в гибридной работе?

- a) Ежедневные проверки камер
- b) Внедрение формата «дней коллаборации» (очные встречи раз в квартал)
- c) Запрет на личные сообщения
- d) Увеличение количества рабочих часов

10. Какое правило ввели «Яндекс» и «Сбер» для обеспечения равенства на гибридных встречах?

- a) Приоритет офисным сотрудникам
- b) Все сотрудники, даже в офисе, подключаются к созвону индивидуально
- c) Запрет на включение камер удаленщикам
- d) Проведение встреч только в офисе

11. Что из перечисленного НЕ является риском гибридной работы?

- a) Цифровое неравенство
- b) Эмоциональная изоляция
- c) Неравная культура (информационное неравенство)
- d) Гарантированное повышение производительности

12. Какой сервис является экосистемным решением, объединяющим чаты, CRM, управление задачами (канбан-доски)?

- a) Zoom
- b) Битрикс24
- c) Telegram
- d) YouTube

13. Как часто, по рекомендациям, стоит проводить короткие онлайн-планерки для укрепления чувства общности?

- a) Раз в год
- b) Регулярно (например, 15 минут ежедневно или по расписанию)
- c) Никогда
- d) Только при возникновении проблем

14. Что из перечисленного относится к синхронным форматам взаимодействия?

- a) Комментарии в документах
- b) Видеоконференция
- c) Электронная почта
- d) Задачи в трекере

15. Какой принцип лежит в основе формирования цифровой культуры в компании?

- a) Хаотичное использование любых мессенджеров
- b) Осознанный выбор каналов, уважение к времени коллеги, ответственное отношение к цифровому следу
- c) Игнорирование цифровых инструментов
- d) Полная анонимность

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	В
2	В
3	В
4	В
5	В
6	С
7	В
8	В
9	В
10	В
11	Д
12	В
13	В
14	В
15	В

Тест по главе 14

1. Кто относится к внешним стейкхолдерам?
 - а) Сотрудники и менеджмент
 - б) Совет директоров
 - в) Клиенты, поставщики, государство, местные сообщества
 - г) Акционеры

2. Какая стратегия рекомендуется для стейкхолдеров с высоким влиянием и высоким интересом (правый верхний квадрант матрицы)?
 - а) Мониторить
 - б) Информировать
 - в) Тесное взаимодействие (управлять тесно)
 - г) Удовлетворять

3. В чем отличие «вовлеченности» (engagement) от «вовлечения» (involvement)?
 - а) Это синонимы

b) Вовлеченность – это стратегический непрерывный процесс построения долгосрочных отношений, а вовлечение – тактическое эпизодическое привлечение

c) Вовлечение – это более глубокий процесс

d) Вовлеченность – это принуждение

4. Что измеряет NPS (Net Promoter Score)?

a) Текучесть кадров

b) Глубину лояльности клиентов и их готовность рекомендовать бренд

c) Количество сотрудников

d) Объем продаж

5. Что такое eNPS?

a) Индекс лояльности сотрудников (Employee Net Promoter Score)

b) Экономический индекс

c) Экологический стандарт

d) Показатель текучести

6. Что такое опережающие индикаторы (leading indicators)?

a) Показатели, которые констатируют уже свершившийся факт (например, текучесть кадров)

b) Показатели, сигнализирующие о вероятном изменении в будущем (например, падение eNPS предвещает рост текучести)

c) Показатели, не имеющие отношения к вовлеченности

d) Только финансовые показатели

7. Какой KPI для клиентов измеряет удовлетворенность после конкретного взаимодействия?

a) NPS

b) CSI (Customer Satisfaction Index)

c) Retention Rate

d) CES

8. Что такое коэффициент удержания клиентов (Retention Rate)?

a) Процент клиентов, которые ушли

- b) Процент клиентов, которые продолжают совершать покупки по истечении периода
- c) Количество жалоб
- d) Скорость ответа службы поддержки

9. Что из перечисленного является качественным KPI для инвесторов?

- a) Количество проведенных встреч
- b) Уровень доверия (измеряемый опросами)
- c) Количество пресс-релизов
- d) Заработная плата

10. Какой этап алгоритма внедрения системы KPI предполагает создание матрицы власти/интересов?

- a) Выбор и формализация KPI
- b) Внедрение инструментов сбора данных
- c) Идентификация и приоритизация стейкхолдеров
- d) Мониторинг и анализ результатов

11. Какая метрика является запаздывающим индикатором для сотрудников?

- a) eNPS
- b) Текучесть кадров (Turnover Rate)
- c) Уровень участия в опросах
- d) Уровень участия в корпоративных инициативах

12. Что такое «KPI-дерево»?

- a) Список KPI на год
- b) Диаграмма или схема, показывающая декомпозицию стратегической цели до конкретных измеримых показателей
- c) Программное обеспечение
- d) Штраф за невыполнение KPI

13. Какой показатель для местного сообщества отражает восприятие компании?

- a) Индекс репутации (например, RepTrak)
- b) Количество жалоб

- c) Скорость интернета
- d) Дивиденды

14. Какую роль играют количественные метрики (охват, количество мероприятий) в оценке вовлеченности?

- a) Они являются единственно важными
- b) Они полезны для оценки операционной активности, но не отражают качество отношений
- c) Они бесполезны
- d) Они заменяют качественные КРІ

15. Какой метод сбора данных используется для измерения качественных КРІ, таких как уровень доверия?

- a) Только внутренняя отчетность
- b) Опросы, глубинные интервью, фокус-группы, анализ тональности
- c) Только данные видеонаблюдения
- d) Только бухгалтерская отчетность

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	С
2	С
3	В
4	В
5	А
6	В
7	В
8	В
9	В
10	С
11	В
12	В
13	А
14	В
15	В

Тест по главе 15

1. Кто является автором классической теории стейкхолдеров (1984)?

- a) Менделоу
- b) Митчел
- c) Фримен (Р. Эдвард Фримен)
- d) Портер

2. Какая модель анализа стейкхолдеров делит их по осям «власть» и «интерес»?

- a) Модель Митчелла (salience)
- b) Матрица Менделоу (Power-Interest Grid)
- c) Модель Фримена
- d) SWOT-анализ

3. Как называется эволюция CRM от управления только клиентами к управлению любыми значимыми отношениями?

- a) SRM
- b) ERP
- c) XRM (Anything Relationship Management)
- d) BI

4. Какое преимущество CRM НЕ относится к управлению стейкхолдерами?

- a) Единый реестр заинтересованных сторон
- b) Полная история взаимодействий
- c) Автоматическое принятие стратегических решений без участия человека
- d) Сегментация и приоритизация

5. Как в CRM реализуется модель значительности (salience) Митчелла (власть, легитимность, срочность)?

- a) Через цвет фона карточки
- b) Через пользовательские поля, теги и настройку приоритетов задач/обращений
- c) Это невозможно
- d) Через отдельный модуль «Бухгалтерия»

6. Какая зарубежная CRM-платформа упомянута как одна из самых развитых с модулями Marketing Cloud, Service Cloud?

- a) Pipedrive
- b) HubSpot
- c) Salesforce
- d) Битрикс24

7. Какая CRM позиционируется как «платформа роста», объединяющая CRM, маркетинг, продажи и сервис, с фокусом на инбаунд-маркетинг?

- a) Salesforce
- b) HubSpot
- c) Pipedrive
- d) 1С

8. В кейсе Navicon (переход с Salesforce на Битрикс24) было перенесено количество контактов:

- a) 10 тыс.
- b) 64 тыс.
- c) 1 млн
- d) 500

9. Какая сущность была создана в Битрикс24 для отслеживания участия стейкхолдеров в маркетинговой активности?

- a) «Продукт»
- b) «Рекламная кампания»
- c) «Склад»
- d) «Банковский счет»

10. Как в CRM реализуется стратегия «держать в курсе» (keep satisfied) для регуляторов?

- a) Ежедневными звонками
- b) Настройкой напоминаний о сроках отчетности и шаблонов писем
- c) Игнорированием их запросов
- d) Полным доступом к базе данных

11. Какая отечественная CRM является частью экосистемы VK и широко используется в РФ?

- a) HubSpot
- b) Pipedrive
- c) Битрикс24 (входит в экосистему VK)
- d) Salesforce

12. Что такое «партнерский портал» в контексте CRM?

- a) Сайт для поиска работы
- b) Личный кабинет для партнеров, обеспечивающий доступ к статусу проектов, документам, обучению
- c) Игровая платформа
- d) Бухгалтерская программа

13. Какое ограничение CRM-подхода в России НЕ упомянуто?

- a) Требования к хранению персональных данных на территории РФ (152-ФЗ)
- b) Недостаточный уровень зрелости процессов, восприятие CRM только как «учетной системы для продавцов»
- c) Полное отсутствие CRM-систем в России
- d) Сопротивление сотрудников фиксировать коммуникации в системе

14. Какой модуль Salesforce используется для сбора данных по выбросам и ESG-отчетности?

- a) Sales Cloud
- b) Net Zero Cloud
- c) Service Cloud
- d) Marketing Cloud

15. В каком формате чаще всего реализуется взаимодействие с конечными пользователями (high interest / low power) через CRM?

- a) Личные встречи каждый день
- b) Автоматизированные маркетинговые кампании (рассылки, опросы, программы лояльности)
- c) Судебные разбирательства
- d) Заказное производство

Ответы к тесту

№ вопроса	Правильный ответ
1	С
2	В
3	С
4	С
5	В
6	С
7	В
8	В
9	В
10	В
11	С
12	В
13	С
14	В
15	В

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной изменчивой бизнес-среде управление стейкхолдерами перестало быть вспомогательной или имиджевой функцией, оно преобразовалось в стратегический механизм обеспечения устойчивости, инновационного развития и конкурентоспособности организаций. В условиях макроэкономической турбулентности, динамичной технологической трансформации и ужесточения регуляторных требований качество отношений с внутренними и внешними группами влияния определяет, сможет ли компания сохранить операционную эффективность, привлечь ресурсы и реализовать стратегии и проекты в срок и в рамках бюджета. Даже незначительное повышение уровня вовлеченности ключевых стейкхолдеров влияет на рост рентабельности, снижение операционных потерь, укрепление репутации и рост стоимости бизнеса.

Особая ценность учебного пособия состоит в синтезе классических подходов с новейшими цифровыми и поведенческими практиками. Переход от интуитивного управления к data-driven аналитике позволяет прогнозировать реакции заинтересованных сторон, моделировать сценарии взаимодействия и своевременно адаптировать стратегии. Интеграция ESG-принципов, развитие эмоционального интеллекта руководителей, внедрение медиативных практик разрешения конфликтов и стандартизация метрик вовлеченности формируют единую экосистему управления отношениями. В пособии отмечается, что технологии, алгоритмы и платформы не заменяют человеческого участия во взаимоотношениях. Доверие, прозрачность, этичность и готовность к диалогу остаются той базой, на которой используются все цифровые инструменты. Кибербезопасность, защита данных и устойчивость ИИ-решений в этом контексте выступают не просто техническими требованиями, а элементами формирования доверия стейкхолдеров.

Практическая значимость учебного пособия подтверждается его ориентацией на реальные управленческие задачи. Рассмотренные примеры показывают, как теоретические инструменты позволяют прийти к измеримым бизнес-результатам. Приведенные методики классификации, приоритизации и выбора стратегий взаимодействия позволяют ор-

ганизациям не только адаптироваться к текущим вызовам, но и проактивно формировать партнёрские союзы, снижать транзакционные издержки и ускорять внедрение инноваций. В условиях роста удельного веса удалённой работы, когда физические границы сотрудничества размываются, именно системное управление отношениями со стейкхолдерами становится «клеем», удерживающим экосистему проекта или компании в состоянии синергии.

Перспективы развития дисциплины связаны с дальнейшей интеллектуализацией процессов управления отношениями, углублением интеграции с корпоративными системами планирования (ERP, CRM, SRM) и формированием отраслевых стандартов зрелости стейкхолдер-менеджмента. В то же время необходимо избегать чрезмерной формализации подходов: управление стейкхолдерами не должно сводиться к заполнению реестров или автоматической рассылке отчётов. Эффективность системы управления определяется способностью руководства в результате реализации рекомендаций понимать и учитывать интересы, соблюдая баланс, превращать потенциальные противоречия в точки роста.

В результате освоения материала пособия студенты, специалисты и руководители должны осознать, что успех любой организации в XXI веке определяется не только качеством продуктов или технологий, но и качеством отношений со всеми, кто вовлечён в её деятельность или зависит от её решений. Честные, прозрачные, технологически оснащённые и эмоционально выверенные партнёрства становятся главным активом, который невозможно скопировать или быстро воспроизвести. Управление стейкхолдерами – это непрерывный процесс эволюции, требующий аналитической строгости, этической ответственности и готовности к диалогу. Именно такой подход позволяет трансформировать заинтересованные стороны в надёжных союзников на пути к устойчивому развитию.

СПИСОК ОСНОВНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Моргунова, Р. В. Менеджмент стейкхолдеров [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022. – 292 с. – ISBN 978-5-9984-1668-2. – Электрон. дан. (5,28 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана. URL: <https://dspace.www1.vlsu.ru/bitstream/123456789/9827/1/02408.pdf>
2. Сравнительный менеджмент: учебное пособие/ А.Г. Досова, О.В. Федотова. – Волгоград: ФГБОУ ВПО Волгоградский ГАУ, 2015. – 120 с. URL: <https://znanium.ru/read?id=210286>
3. Савич У. Д. Политика «Diversity & Inclusion» в российских компаниях // Скиф. 2023. №11 (87). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-diversity-inclusion-v-rossiyskih-kompaniyah>
4. Савич У. Д. Политика «Diversity & Inclusion» в российских компаниях // Скиф. 2023. №11 (87). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politika-diversity-inclusion-v-rossiyskih-kompaniyah>
5. Шурупова, А. С. Ценностно-ориентированный менеджмент в России: принципы и особенности применения / А. С. Шурупова, Т. И. Либерман, М. А. Гурина // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 11. – С. URL: <https://1economic.ru/lib/124096>
6. Культурные факторы и аспекты: культурные аспекты и маркетинговые стратегии. Сравнительный анализ» [Электронный ресурс] / FasterCapital. – URL: <https://fastercapital.com/ru/content/Культурные-факторы-и-аспекты--культурные-аспекты-и-маркетинговые-стратегии--сравнительный-анализ.html>
7. Арошидзе, А. А. Социальная компонента устойчивого развития предприятий / А. А. Арошидзе // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 5. – С. 869-884 URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43057202>
8. Лукьянов Артем Андреевич СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ // Известия

СПбГЭУ. 2022. №3 (135). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sotsialnogo-partnerstva-kak-effektivnyy-mehanizm-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-organizatsii>

9. Мозулев Сергей Николаевич, Санина Людмила Валерьевна, Шавкунова Ирина Сергеевна РАВЕНСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ В БИЗНЕСЕ: ГЕНДЕРНЫЕ ВЫЗОВЫ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СТЕРЕОТИПОВ // Baikal Research Journal. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ravenstvo-vozmozhnostey-v-biznese-gendernye-vyzovy-i-preodolenie-stereotipov>

10. СберСтрахование // Новости // СберСтрахование получила ESG-рейтинг «А.esg» Национального Рейтингового Агентства URL: <https://sberbankins.ru/about/news/sberstrakhovanie-poluchila-esg-reyting-a-esg-natsionalnogo-reytingovogo-agentstva/>

11. Митрофанова, Е. А. Инклюзия в управлении человеческим капиталом: стратегия и практики / Е. А. Митрофанова, А. Е. Митрофанова // Лидерство и менеджмент. – 2024. URL: <https://1economic.ru/lib/120501>

12. Рахамимов Игорь Ливиевич ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ // Human Progress. 2025. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-upravleniya-steykholderami-v-organizatsiyah>

13. Митрофанова Елена Александровна, Митрофанова Александра Евгеньевна Инклюзия в управлении человеческим капиталом: стратегия и практики // Лидерство и менеджмент. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inklyuziya-v-upravlenii-chelovecheskim-kapitalom-strategiya-i-praktiki>

14. Весилитская Н., Шашнов С. Стейкхолдеры и их участие в Форсайт-проектах // ForesightandSTIGovernance, 18(1). 2024.

15. Глухова А.В., Епихина Е.В. Управление стейкхолдеров проекта: HR-подход // Финансовый университет при правительстве Российской Федерации. – г. Москва.

16. Маменкова А.А. Конфликт интересов стейкхолдеров в корпоративном управлении в современных условиях. Экономика и управление. 2022; 28 (5): С. 502-510.

17. Куприянова Е.А., Ламарева О.А. Современные стили управления конфликтами в организации // Экономика и бизнес: Теория и практика. 4-2 (98). 2023.

18. Есикова Р.С., Иванова Е.Ю. Профилактика и разрешение конфликтов в организации // Journal of Monetary Economics and Management. 2024 №5.

19. Устинов А.С. Применение медиативного подхода в менеджменте как инструмента повышения эффективного управления организацией // Инновации и инвестиции, №12. 2022.

20. Горбашко Е.А, Фролков А.И. Анализ подходов и методов оценки взаимодействия заинтересованных сторон при принятии управленческих решений // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2021. №1 (77). С. 34-37.

21. Воротилова М.Ю. Форченко Л.В. Выбор стратегии поведения в конфликтной ситуации в условиях удаленной работы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №6-2.

22. Статья «Принципы ESG: что это такое и как внедрить в бизнес» // Уроки бизнеса // СберБизнес. - URL: https://www.sberbank.com/ru/s_m_business/pro_business/principyu-esg-cto-eto-takoe-i-kak-vnedrit-v-biznes#cto-takoe-esg

23. Статья «Что такое ESG и почему это件 полезно для бизнеса» // Развитие бизнеса // Т-Бизнес секреты. - URL: https://secrets.tbank.ru/razvitie/strategiya-esg/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F

24. Измайлов М. К. Роль ESG менеджмента в стратегии развития предприятия // Beneficium. 2024. №1 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-esg-menedzhmenta-v-strategii-razvitiya-predpriyatiya>

25. Камалова, А. О. ESG-критерии и ESG-факторы в инвестиционной политике / А. О. Камалова, Р. А. Таибова // Бизнес. Образование. Право. – 2022. – № 4(61). – С. 208-212. – DOI 10.25683/VOLBI.2022.61.480. – EDNRMCONS. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49818844>

26. Пономарева, О. С. ESG-подход к ведению бизнеса: фактор долгосрочного конкурентного успеха / О. С. Пономарева, Н. В. Ватлашева, Г. К. Лаевский // Современный менеджмент: теория и практика : Материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 28–29 января 2022 года / Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2022. – С. 42-45. – EDNGUTUUN. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48244047>

27. Замятина, М. Ф. ESG-факторы в стратегиях компаний и регионов России и их роль в региональном инновационном развитии / М. Ф. Замятина, С. В. Тишков // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 501-518. – DOI 10.18334/vines.12.1.114369. – EDNBVTFVZ. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48333802>

28. Санникова, К. А. Интеграция ESG-факторов в систему управления рисками российских горнодобывающих предприятий / К. А. Санникова // Modern Economy Success. – 2024. – № 2. – С. 122-141. – DOI 10.58224/2500-3747-2024-2-122-141. – EDN XDMAPM. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=65473150>

29. Киреева, А. В. Интеграция ESG - факторов в корпоративное управление: способствующие и сдерживающие факторы / А. В. Киреева // Экономика и социум. – 2025. – № 4-2(131). – С. 1167-1173. – DOI 10.5281/zenodo.15579487. – EDNCZEUQS. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82460214>

30. Моргунова, Р. В. Менеджмент стейкхолдеров [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова; Владим.гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2022. – 292 с. – ISBN 978-5-9984-1668-2. URL: <https://dspace.www1.vlsu.ru/bitstream/123456789/9827/1/02408.pdf> (дата обращения: 02.12.2025).

31. Ключевое понятие стейкхолдеров в бизнесе и менеджменте // Management // Skypro.wiki – сайт. URL: <https://sky.pro/wiki/python/ponimaem-funktsiyu-enumerate-v-python-na-primere-koda/> (дата обращения: 02.12.2025).

32. Data-Driven подход: принципы, инструменты, ошибки // Официальный сайт компании «Генератор продаж» - сайт. URL: <https://sales-generator.ru/blog/data-driven-podhod/#5> (дата обращения: 03.12.2025).

33. Использование аналитики на основе данных для более эффективного информирования заинтересованных сторон // ARCADISgen – сайт. URL: <https://www.arcadisgen.com/en/insights/data-and-stakeholder-management> (дата обращения: 03.12.2025).

34. Карта стейкхолдеров: шаблон для эффективного анализа интересов // Management// Skupro.wiki – сайт. URL: <https://sky.pro/wiki/python/ponimaem-funktsiyu-enumerate-v-python-na-primere-koda/> (дата обращения: 03.12.2025).

35. Матрица стейкхолдеров проекта: инструмент эффективного управления // Management // Skupro.wiki – сайт. URL: <https://sky.pro/wiki/python/ponimaem-funktsiyu-enumerate-v-python-na-primere-koda/> (дата обращения: 03.12.2025).

36. Кузьмина А.А., Лифшиц М.А., Костенко В.Ю. Методы компьютерной лингвистики и обработки естественного языка: возможности и ограничения для задач психологии личности // Электронный журнал «Современная зарубежная психология». - 2022. - Том 11. № 1. С. 104—115. URL: https://psyjournals.ru/journals/jmfp/archive/2022_n1/jmfp_2022_n1_Kuzmina_et_al.pdf (дата обращения: 08.12.2025).

37. Машечкин И. В., Петровский М. И., Казачук М. А. Методы машинного обучения для анализа и моделирования поведения пользователей компьютерных систем // Вестник Московского университета. Серия 15. Вычислительная математика и кибернетика. 2024. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-mashinnogo-obucheniya-dlya-analiza-i-modelirovaniya-povedeniya-polzovateley-kompyuternyh-sistem> (дата обращения: 08.12.2025).

38. Банникова Е. П. Методология определения ключевых стейкхолдеров и их требований // Хроноэкономика. 2019. №1 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-opredeleniya-klyuchevyh-steykholderov-i-ih-trebovaniy> (дата обращения: 09.12.2025).

39. Big Data. Большие данные: учеб. пособие / И. Б. Тесленко [и др.]; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2021. – 123 с. – ISBN 978-5-9984-1425-1 (дата обращения: 08.12.2025).

40. Епрынцева Н. А. Особенности использования технологии Big-Data и AI в современных бизнес-процессах // Известия ТулГУ. Технические науки. 2025. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-tehnologii-big-data-i-ai-v-sovremennyh-biznes-protsessah> (дата обращения: 08.12.2025).

41. Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний // Journal of new economy. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-issledovaniya-steykholderskih-riskov-dlya-tseley-ustoychivogo-razvitiya-kompaniy> (дата обращения: 09.12.2025).

42. Анализ заинтересованных сторон: подходы, шаблоны и инструменты // Аналитика // Altexsoft – сайт. URL: <https://www.altexsoft.com/blog/stakeholder-analysis/> (дата обращения: 09.12.2025).

43. Sprout Social. Social Media Engagement: What It Is and Tips to Improve It. 2025. URL: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-engagement/>

44. Gallup. How Hybrid Work Is Reshaping Employee Engagement. 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace>

45. DataInsight. Исследование цифрового поведения российской аудитории. 2025. URL: <https://datainsight.ru/research>

46. VKWorkSpace. Как провести и модернизировать вебинар: подготовка, организация, советы экспертов. URL: <https://biz.mail.ru/blog/kak-provesti-i-moderirovat-vebinar-podgotovka-organizaciya-sovety-ekspertov/>

47. Росстат. Информационные технологии в домохозяйствах России. 2024. URL: <https://rosstat.gov.ru/opendata/7708234640-ИКТ2024v01>

48. Роскомнадзор. Рекомендации по защите персональных данных при дистанционной работе. 2023

49. Стейкхолдеры // Портал. Большая российская энциклопедия
URL: <https://bigenc.ru/c/steikkholdery-8a76c4> (дата обращения: 20.11.2025).

50. Моргунова, Р. В. Менеджмент стейкхолдеров: учеб. пособие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022 – 292 с. – ISBN 978-5-9984-1668-2.

51. Скобелев Владимир Леонидович Концепция методологии управления стейкхолдерами компании // Петербургский экономический журнал. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-metodologii-upravleniya-steykholderami-kompanii> (дата обращения: 09.12.2025).

52. Работа со стейкхолдерами: как владельцу продукта управлять ожиданиями сторон // RUSSIANBUSINES URL: <https://rb.ru/columns/work-with-stakeholders/> (дата обращения: 30.11.2025).

53. Stakeholder Management | Introduction, Types and Strategies // GeeksforGeeks URL: <https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/stakeholder-management-introduction-types-and-strategies/> (дата обращения: 30.11.2025).

54. Что такое VUCA-мир в маркетинге // Postmupost URL: <https://postmupost.io/ru/glossary/vuca-world/> (дата обращения: 30.11.2025).

55. Ашихмин А. В. Стратегическое управление инженерно-строительной компанией в условиях экономической нестабильности // Актуальные исследования. 2023. №25 (155). URL: <https://apni.ru/article/6579-strategicheskoe-upravlenie-inzhenerno-stroitelnoj-kompaniej-v-usloviyah-ekonomicheskoy-nestabilnosti> (дата обращения 30.11.2025).

56. Эффективное управление отношениями со стейкхолдерами // Хабр URL: https://habr.com/ru/companies/sportmaster_lab/articles/773542/ (дата обращения: 04.12.2025).

57. Что такое RACI-матрица и как она помогает управлять проектом // Хабр URL: <https://habr.com/ru/articles/828096/> (дата обращения: 04.12.2025).

58. Матрица заинтересованных сторон: как управлять стейкхолдерами проекта // ToolFox URL: <https://toolfox.ru/blog/matrica-zainteresovannyh-storon#chto-takoe> (дата обращения: 04.12.2025).

59 Жукова Т. Н., Кулибанова В. В., Чугунова Е. К. Управление вовлеченностью стейкхолдеров проекта во взаимодействие с реализующей его организацией // Научные труды Вольного экономического общества России. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vovlechennostyu-steykholderov-proekta-vo-vzaimodeystvie-s-realizuyushey-ego-organizatsiey> (дата обращения: 09.12.2025).

60. Антон Москалёв Назначение дашбордов: преимущества и недостатки. // Profitizer URL: https://profitizer.ru/article/purpose_of_dashboards (дата обращения: 09.12.2025).

61. Инструменты для анализа социальных медиа в Рунете // CossaURL: <https://www.cossa.ru/trends/60839/> (дата обращения: 09.12.2025).

62. Антикризисный протокол в бизнесе — что это и как его составить // РБК Компании URL: <https://companies.rbc.ru/glossary/antikrizisnyj-protokol/> (дата обращения: 09.12.2025).

63. «М.Видео» открывает сервисные зоны «М.Мастер» для ремонта техники // Финам URL: <https://www.finam.ru/publications/item/mvideo-otkryvaet-servisnye-zony-mmaster-dlya-remonta-tekhniki-20240219-1055/> (дата обращения: 15.12.2025).

64. Взаимодействие с заинтересованными сторонами во время пандемии // Официальный сайт «Газпром» URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2020/2-counteracting-covid-19/2-4-engagement-during-a-pandemic/> (дата обращения 15.12.2025)

65. Магура, М. И. Управление заинтересованными сторонами проекта / М. И. Магура. — М.: Альпина Паблишер, 2023. — 320 с

66. Карта стейкхолдеров проекта: пример, шаблон, инструменты [Электронный ресурс] // ProductLab. — 2025. — Режим доступа:<https://productlab.ru/blog/karta-steikholderov-proekta> (дата обращения: 17.12.2025)

67. Матрица стейкхолдеров как эффективный помощник в управлении проектами и бизнес-процессами [Электронный ресурс] // Sunscents.ru. — 2025. — Режим доступа:<https://www.sunscents.ru/blog/aromatizatsiya-biznesa/matritsa-steykkholderov> (дата обращения: 17.12.2025)

68. Попов Е.В., Тихонова А.Д. Моделирование процесса цифровизации социально-экономической деятельности стейкхолдеров фирм // Креативная экономика. - 2024. - Том 18. - № 12. - С. 3269-3284.

69. Государственная политика в сфере импортозамещения программного обеспечения [Электронный ресурс] // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. — 2024. — Режим доступа: <https://digital.gov.ru/activity> (дата обращения: 18.12.2025)

70. Зайченко И.М., Мирошниченко Д.В., Прокудина А.О. Позиционирование стейкхолдеров при реализации проектов // Вестник университета. 2023. № 7. С. 50—60.

71. Скобелев В.Л. Концепция методологии управления стейкхолдерами компании. Петербургский экономический журнал. 2021; 3:66-73.

72. Н. А. Карпов ОСОБЕННОСТИ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТА В ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМАХ И ЭКОСИСТЕМАХ // Вестник Академии знаний. 2024. №3 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-steykholder-menedzhmenta-v-tsifrovyyh-platformah-i-ekosistemah> (дата обращения: 16.12.2025).

73. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Boston: Pitman, 1984. // URL: <https://archive.org/details/strategicmanagement0000free> (дата обращения: 16.12.2025).

74. Бочаров Николай Андреевич Стейкхолдеры как инструмент социального взаимодействия компаний // Вестник ГУУ. 2015. №10.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/steypkhouldery-kak-instrument-sotsialnogo-vzaimodeystviya-kompaniy> (дата обращения: 16.12.2025).

75. Ядранский Д. Н., Чумак Е. В. Стейкхолдерский подход к персоналу организации // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/steypkhoulderskiy-podhod-k-personalu-organizatsii> (дата обращения: 20.12.2025).

76. Попов Евгений Васильевич ДИФФЕРЕНЦИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ НА ИНСТИТУТЫ ЭКОСИСТЕМЫ // ИС. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/differentsiya-vozdeystviya-steypkholderov-na-instituty-ekosistemy> (дата обращения: 16.12.2025).

77. Скачков, О. В. Цифровизация взаимодействия стейкхолдеров как инструмент обеспечения экономической безопасности региона / О. В. Скачков, М. Н. Руденко // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 12. – С. 3023-3038. – DOI 10.18334/ecsec.7.12.122317 (дата обращения: 16.12.2025)

78. Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Бекасова Д.Е. СЕТЕВЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА БАЗЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ // URL: <https://portfolio.vvsu.ru/files/4A1FDE73-E37B-4787-8D58-BC2C73DF074D.PDF> (дата обращения: 16.12.2025).

79. Купреева, В. В. Влияние цифровой экономики на управление стейкхолдерами проекта / В. В. Купреева, Е. С. Гавриш // Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики : сборник научных трудов 3-й Международной научно-практической конференции, Курск, 19 марта 2021 года / Юго-Западный государственный университет, с. 148-151 https://elibrary.ru/download/elibrary_45730505_16775491.pdf. (дата обращения: 16.12.2025).

80. TrueConf // URL: https://trueconf.ru/products/tcsf/besplatniy-server-videoconferenciuy.html?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=YD_TC_Search_RU_CompSlack&utm_content=17250716087&utm_term=slack&etext=2202.WVEjXsZfO5EkL9pUc

fggLCrK-NTwfrXeK9d7j8CBznh3Y2xrd-
mtzb3Z3ZmFpY2tu.74c5037c73171386c505eb09cacc01ca86084e72&yclid=2057030202199900159 (дата обращения: 16.12.2025).

81. Пачка- корпоративный мессенджер для бизнеса // URL: <https://pachca.com/> (дата обращения: 16.12.2025).

82. Яндекс.Концепт // URL: https://360.yandex.ru/business/boards/?utm_medium=cpc&utm_source=yandex&utm_campaign=RU_B2B_WB_Boards_Search_Brand%7C701913666&utm_term=яндекс+концепт%7C55222213164%7Caid%7C17388557403%7Cmain&utm_content=ongoing&etext=2202.WE91AAv3jL2Xoa93qqjdHCzAqoPmmpZhvBdKr4TKXwa5UqgO-tQ0nztA9CwraVYFdmTzaHdwemF5aHl1b3hkZw.a21dc11554bc3e9f92037371e14b159d7d62ec2d&yclid=6705059002591215615&yubaip=1 (дата обращения: 16.12.2025).

83. VK Доски // URL: <https://board.vk.companу/> (дата обращения: 16.12.2025).

84. Яндекс.Телемост // URL: <https://telemost.yandex.ru/> (дата обращения: 16.12.2025).

85. МТС Линк // URL: https://mts-link.ru/?utm_source=ys&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand_autotargeting_max-click_rf_new%7C109302590&utm_content=cid%7C109302590%7Caid%7C17213779152%7Cgid%7C5428808132%7Cpid%7C51082955047%7Cposition_type%7Cpremium%7Cregion%7C192%7Cdevice%7Cdesktop%7Csource%7Cnone&utm_term=kw%7C---autotargeting&etext=2202.p9OAVA_y_C0JXl_1IX4EM_0WBsdpNDpphAiBU1D7cFI_CtpqYqLhPMd0T9ewKhXqW-5SmaPIU1h-IKWwwHBn7mCEdUxgcMWy15olltkoT-UU6xgGhB4hZ-t_0w7NnrPAc2xya3ZlaWtnbWRieXhzbQ.9b9761e6858654107bb66cc55957bf69889ecd90&yclid=2223646365053091839&yubaip=1 (дата обращения: 16.12.2025).

86. Битрикс24 // URL: https://www.bitrix24.ru/features/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc

&utm_campaign=ru_brand_tovarnaya&utm_content=keys_5491424048%7Ccid%7C114231842%7Caid%7C---autotargeting%7C53011605547%7Csrc&utm_term=---autotargeting&y_ref=none&etext=2202.RZBxbWiZiJNoqRPLt17PRFCS4YNwZVxpEeJV5mSyP91zdnh4aW9hb3RncGRweG1v.d4b041e5741f69ca60258fc0c98c8828ef0e315b&yclid=16359483455896289279&ybaip=1 (дата обращения: 16.12.2025).

87. Усманова Наталья Владимировна МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ СТЕКХОЛДЕРОВ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ // Московский экономический журнал. 2025. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-vzaimodeystviem-stekholderov-v-protsesse-sozdaniya-tsifrovyyh-obrazovatelnyh-innovatsiy> (дата обращения: 17.12.2025).

88. Томас Крик, Майя Форстейтер, Филип Монаган, Мария Си-ланпа. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами. // URL: https://urbaneconomics.ru/sites/default/files/2528_import.pdf (дата обращения: 16.12.2025).

89. Eriksson, K. M., Carlsson, L., & Olsson, A. K. (2022). To digitalize or not? navigating and merging human- and technology perspectives in production planning and control. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology* // URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00170-022-09874-x> (дата обращения: 16.12.2025).

90. Фишкина А. Эффективное управление отношениями со стейкхолдерами. // URL: https://habr.com/ru/companies/sportmaster_lab/articles/773542/ (дата обращения: 16.12.2025)

91. Measuring Stakeholder Engagement [Электронный ресурс] // KPMG. – 2021. – URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/07/measuring-stakeholder-engagement.html> (дата обращения: 20.05.2023).

92. Лаптев С. В. Методы оценки и повышения уровня вовлеченности стейкхолдеров в проектную деятельность промышленного предприятия / С. В. Лаптев, А. А. Иванов // Молодой ученый. – 2020. – № 14 (304). – С. 149-151. – URL: <https://moluch.ru/archive/273/62188/> (дата обращения: 20.05.2023).

93. Моргунова, Р. В. Исследование практики и методические подходы к формированию механизма управления региональными проектами на основе управления стейкхолдерами / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова // Современные технологии управления. – 2012. – № 11(23). – С. 11-16. – EDN PJJDPN.

94. KPI для SMM-специалиста: как оценить эффективность продвижения в соцсетях [Электронный ресурс] // Gazprombank.tech. – 2021. – URL: <https://www.gazprombank.tech/blog/1334/> (дата обращения: 20.05.2023).

95. Метрики «Охват» и «Вовлеченность»: как поставить KPI своему SMM-щику [Электронный ресурс] // vc.ru. – 2018. – URL: <https://vc.ru/marketing/84646-metriki-ohvat-vovlechenie-kak-postavit-kpi-svoemu-smmshiku> (дата обращения: 20.05.2023).

96. Моргунова, Н. В. Формирование системы управления издержками на предприятиях рыночной экономики : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Моргунова Наталья Владимировна. – Владимир, 1999. – 170 с. – EDN NLMPCCL.

97. Карпов Никита Андреевич Методика оценки системы стейкхолдер-менеджмента на примере российских публичных компаний // ЭПП. 2025. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-sistemy-steykholder-menedzhmenta-na-primere-rossiyskih-publichnyh-kompaniy> (дата обращения: 26.11.2025).

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Моргунова, Р. В. Менеджмент стейкхолдеров [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022. – 292 с. – ISBN 978-5-9984-1668-2
2. Вобляя, И. Н. Этика бизнеса и взаимодействие со стейкхолдерами : учебник / И.Н. Вобляя, М.А. Егоров, Т.Г. Марцева. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2135889. - ISBN 978-5-16-019755-5..
3. Магура, М. И. Управление заинтересованными сторонами проекта / М. И. Магура. — М.: Альпина Паблишер, 2023. — 320
4. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под редакцией В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — 4-е изд. — Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2025. — 815 с. — ISBN 978-5-7598-4002-2.
5. Big Data. Большие данные: учеб. пособие / И. Б. Тесленко [и др.]; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2021. – 123 с. – ISBN 978-5-9984-1425-1 (дата обращения: 08.12.2025).

Учебное электронное издание

МОРГУНОВА Роксана Владимировна
МОРГУНОВА Наталья Владимировна

УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.
ПРОДВИНУТЫЙ КУРС

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;
дисковод CD-ROM.

Тираж 9 экз.

Издательство Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.