

# Теоретическая основа управления взаимоотношениями со стейкхолдерами на предприятиях сферы услуг

Трухин М.А.

Актуальность статьи состоит в необходимости рассмотреть взаимоотношения со стейкхолдерами как современное направление теории и практики управления. Цель статьи – изучить теоретическую основу управления взаимоотношениями со стейкхолдерами на предприятиях сферы услуг. Цель реализуется посредством задач, среди которых исследование управления взаимоотношениями со стейкхолдерами как современное направление теории и практики. Гипотеза исследования заключается в необходимости применения стейкхолдерской модели для описания сущности и структуры корпораций, их взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. В качестве методов исследования автором использованы сравнение, абстрагирование и наблюдение. В результате проведенного исследования доказано, что для усовершенствования управления взаимодействием со стейкхолдерами предприятий сферы услуг одинаково важное значение имеют как вопросы учета интересов заинтересованных сторон, так и эффективность, и легитимность возникающих взаимоотношений со стейкхолдерами.

для цитирования

ГОСТ 7.1-2003

Трухин М.А. Теоретическая основа управления взаимоотношениями со стейкхолдерами на предприятиях сферы услуг // Дискуссия. – 2025. – Вып. 134. – С. 242–247.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление на предприятии, работа с персоналом, экономическая теория, имплементация инноваций.

DOI 10.46320/2077-7639-2025-01-134-242-247

# Theoretical basis for stakeholder relations management in service enterprises

Trukhin M.A.

The relevance of the article is the need to consider stakeholder relationships as a modern direction of management theory and practice. The purpose of the article is to study the theoretical basis for stakeholder relationship management in service enterprises. The goal is realized through tasks, including the study of stakeholder relationship management as a modern direction of theory and practice. The hypothesis of the study is the need to apply the stakeholder model to describe the essence and structure of corporations, their interaction with internal and external stakeholders. The author used comparison, abstraction and observation as research methods. As a result of the study, it was proven that for improving the management of interaction with stakeholders of service enterprises, both the issues of taking into account the interests of stakeholders and the effectiveness and legitimacy of emerging relationships with stakeholders are equally important.

FOR CITATION

Trukhin M.A. Theoretical basis for stakeholder relations management in service enterprises. *Diskussiya [Discussion]*, 134, 242–247.

APA

KEYWORDS

*Enterprise management, work with personnel, economic theory, implementation of innovations.*

Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами как современное направление теории и практики управления базируется на существенном количестве научных разработок, тем не менее, большинство из них имеют теоретическую направленность. Основная теория, в пределах которой рассматриваются взаимоотношения предприятий с заинтересованными сторонами, это теория стейкхолдеров. Данная теория основана в 60-х годах предыдущего столетия.

Первое упоминание понятия «заинтересованные стороны» приписывают ученым Стенфордского исследовательского университета, после этого данная теория развивалась несистемно

до появления классического труда Д. Фримана, который в 1984 году систематизировал и обобщил понимание заинтересованных сторон, актуализировав понятие «стейкхолдеры» [3].

Основная сущность современной теории стейкхолдеров является результатом коллективного мнения ученых и заключается в том, что предприятие в процессе функционирования является объектом решения через него своих проблем и достижения собственных целей для различных групп заинтересованных сторон. При этом менеджмент должен максимально учитывать потребности всех заинтересованных сторон, принимая во внимание их приоритетность для предприятия, а сами

руководители также является одной из групп стейкхолдеров. Дополнительно в центре внимания данной теории находится также природа взаимоотношений между заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Учитывая тот факт, что предприятия, как правило, имеют большое количество заинтересованных сторон, очень важной проблемой для исследования в данной теории является определение приоритетности стейкхолдеров.

Т. Дональдсон и Л. Э. Престон провели тщательный анализ существующих исследований в рамках теории стейкхолдеров и выделили несколько основных подходов в зависимости от того, на каких аспектах сделан акцент в трудах ученых, а именно: дескриптивный, инструментальный, нормативный [4].

Сторонники дескриптивного подхода применяют стейкхолдерскую модель для описания сущности и структуры корпораций, их взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными сторонами, существующей разницы между стейкхолдерами предприятия и т.д. Основной акцент при таком подходе делается на качественном оценивании взаимоотношений предприятий со стейкхолдерами. Среди исследований, подчеркивающих дескриптивный подход, следует отметить работы Р. Фримена, С. Оландера и А. Ландина [1].

Инструментальный подход фокусируется на том, насколько эффективны в своей деятельности предприятия и корпорации, строящиеся на принципах теории стейкхолдеров. Главные проблемы, освещаемые учеными в пределах данного подхода, заключаются в изучении влияния практической имплементации теории стейкхолдеров на результативность деятельности предприятий, их стабильное развитие и достижение стратегических целей. Достаточно широко инструментальный подход освещен в трудах Л. Бурне и Д. Уокер, П. Лове, З. Ирани, Д. Эдвардс, Дж. Янг, Г. Шен, М. Хо, Д. Дрю, А. Чан, Т. Джонс.

Нормативный подход направлен на определение вопросов относительно легитимных прав стейкхолдеров различных групп, процедурных аспектов соблюдения интересов всех групп стейкхолдеров, влияния стейкхолдеров на предприятие на основе наличия или отсутствия соглашений, нормативных документов и других законных оснований.

Сторонниками нормативного подхода являются А. Лане и Б. Девин, С. Хилл, Б. Лангтри и другие [8].

Учитывая указанные выше подходы, в трудах ученых-экономистов, следует отметить, что для усовершенствования управления взаимодействием со стейкхолдерами предприятий сферы услуг одинаково важное значение имеют как вопросы учета интересов заинтересованных сторон, так и эффективность и легитимность возникающих взаимоотношений со стейкхолдерами, следовательно, в данной работе применяется комплексный подход с акцентом на разработку практических инструментов имплементации стейкхолдерского подхода.

Комплексный подход является наиболее целесообразным, поскольку большинство вопросов, которые рассматриваются отдельно в перечисленных подходах, на самом деле тесно связаны между собой и находятся во взаимной зависимости.

Дескриптивная теория стейкхолдеров приготавливается при необходимости охарактеризовать качественную природу взаимного влияния предприятия и стейкхолдеров, приоритетность последних и другие вопросы, которые не могут быть решены в рамках первых двух подходов [2].

Таким образом, единственным целесообразным подходом при управлении взаимоотношениями со стейкхолдерами предприятий сферы услуг являются комплексный подход, включающий все перечисленные направления.

Вопросы взаимоотношений со стейкхолдерами рассматриваются не только в теории стейкхолдеров, но и в пределах других теорий, а именно: интеллектуального капитала, управления знаниями, организационного поведения, принятия решений, устойчивого развития, стратегического менеджмента, синергетической теории и тому подобное. Прямое отношение к теории стейкхолдеров имеют также определенные концепции, например, концепция социально-ответственного менеджмента.

Общие проблемы с теорией стейкхолдеров имеет теория интеллектуального капитала. Сущность теории интеллектуального капитала заключается в его признании существенным фактором производства, который является источником создания прибавочной стоимости и имеет нематериальную природу. Понятие интеллектуального капитала впервые ввел в научный дискурс Дж. Гэлбрейт в 1967 году, отметив, что данный вид капитала обеспечивает создание стоимости и является еще одним видом активов в экономике [7].

Интеллектуальный капитал (ИК) определяется как люди и знания, которыми они являются,

владеют, а также их навыки и все то, что помогает эффективно их использовать; собирательное понятие для определения нематериальных ценностей, что объективно повышают рыночную стоимость компании [9].

Основные положения теории интеллектуального капитала заключаются в следующем: интеллектуальный капитал является фактором производства и обеспечивает создание прибавочной стоимости и конкурентных преимуществ предприятия; выделяются разновидности интеллектуального капитала в зависимости от его носителей и возможности передать права собственности, общепризнанными являются следующие виды интеллектуального капитала, как человеческий (знания, умения, способности и навыки работников предприятия), структурный (права интеллектуальной собственности, алгоритмы, инструкции, информационные ресурсы, ноу-хау, методы, базы данных и знаний и т.д.) и клиентский / капитал взаимоотношений / социальный капитал (клиентская база, репутация предприятия, налаженные взаимосвязи с клиентами, поставщиками, партнерами и т.д.); интеллектуальный капитал является нематериальным активом предприятия и может измеряться с использованием различных методов; со временем уровень интеллектуального капитала меняется в зависимости от действия на предприятие внутренних и внешних факторов, следовательно, интеллектуальный капитал имеет не только необъятную, но и динамичную природу.

Перечисленные положения отражены во многих трудах зарубежных ученых, в которых можно также проследить и эволюцию теории интеллектуального капитала. Классические произведения включают труды Н. Бонтис, К. Свейби. Л. Эдвансон, А. Брукинг и другие. Среди российских исследователей, изучавших проблемы интеллектуального капитала, следует отметить А. А. Гришинову, И. В. Журавлеву, С. М. Ильяшенкова, А. В. Кендюхова, А. М. Колотова, И. П. Отенкову, А. В. Черепова, Н. Л. Гавкалову и Н. С. Маркову и других [10].

В современных исследованиях все больше акцентов делается на том, что разные виды интеллектуального капитала очень редко существуют отдельно. Они взаимно дополняют друг друга и переходят из одного вида в другой.

Дескриптивная теория стейкхолдеров также имеет определенные зоны пересечения с теорией интеллектуального капитала, поскольку для данного исследования наибольший интерес представляет выделение такого вида интеллек-

туального капитала, как капитал взаимоотношений. В некоторых трудах он также называется клиентский или социальный капитал, однако, авторы, описывая эти виды интеллектуального капитала, как правило, понимают под ними одинаковые элементы, а именно налаженные взаимосвязи с клиентами, партнерами, акционерами, поставщиками, часть стоимости бренда предприятия, обусловленную его деловой репутацией, наличие налаженных каналов коммуникаций и тому подобное. Если рассматривать направления формирования и оценивания капитала взаимоотношений, то большинство из них совпадает с основными направлениями, которые изучаются в пределах инструментальной теории стейкхолдеров. Частично пересекаются и вопросы приобретения прав собственности на интеллектуальный капитал, то есть формирование структурного интеллектуального капитала, а также нормативная теория стейкхолдеров.

Теорию интеллектуального капитала очень часто рассматривают в тесной связи с теорией управления знаниями. Ее основу составляет подход к знаниям в организации как к объекту, которым необходимо управлять, превращая его в интеллектуальный капитал. Наиболее значимыми положениями теории управления знаниями являются те, которые касаются процессов создания, структурирования, распространение, использования, обмена и хранения организационных знаний при взаимодействии работников, клиентов и т.д., то есть стейкхолдеров предприятия.

Важной задачей управления знаниями на предприятиях является их развитие, а также перевод из скрытой формы, в виде которой они хранятся в работниках (человеческий интеллектуальный капитал), в явную, которая может быть зафиксирована в алгоритмах и рабочих схемах и, самое главное, на которую предприятие может получить право интеллектуальной собственности (структурный капитал). Наиболее известной технологией управления знаниями с целью их трансформации из скрытой в явную форму является предложенная в 1995 году И. Нонака и Х. Такеучи спираль знаний [5]. Согласно этой технологии знания на предприятиях создаются и распространяются путем активного социального взаимодействия между их носителями (экспертами, сотрудниками) и теми, кто отвечает за внедрение новых знаний в работу предприятия, за их формализацию и перевод в работающие ин-

струкции и алгоритмы (ИТ-специалисты, техники, методологи, консультанты по бизнес-процессам, корпоративному обучению и т.д.). Такое взаимодействие между всеми участниками спираль знаний является одним из звеньев взаимодействия предприятия с внутренними и внешними стейкхолдерами.

Следует отметить, что спираль формирования, трансформации и передача знаний на предприятии по данной модели касается в большей степени внутренних стейкхолдеров, однако, такие внешние стейкхолдеры, как консультанты, партнеры, поставщики, клиенты могут также сыграть в этом процессе важную роль.

Еще одна тесно связанная с теорией стейкхолдеров – это теория организационного поведения, изучающего проблемы поведения людей в организации, коллективное поведение в рабочих группах, поведение организации в целом, а также то, каким образом различные формы поведения влияют на эффективность деятельности организации [6].

Организационная культура формирует правила поведения и взаимодействия как внутри организации между внутренними стейкхолдерами, так и между организацией и внешними стейкхолдерами. Существующие подходы к выделению типов организационной культуры раскрывают их разницу, основываясь на том, насколько свободно себя чувствуют работники при принятии решений, жесткой ли является вертикаль власти, как распределяется ответственность в организации и распространяются знания, насколько активно используются современные информационные технологии, учитывается мнение экспертов и т.д. Так, в трудах ученых рассматриваются следующие типы организационной (корпоративной) культуры: традиционная, веб-культура, культура профессиональных сообществ, инновационная основанная на знаниях.

Построение культуры профессиональных сообществ невозможно без активного взаимодействия внутренних и внешних стейкхолдеров, а именно специалистов, возглавляющих внутренние проекты на предприятии, внешних экспертов, консультантов, ученых и т.д. В то же время, инновационная организационная культура, ориентирована на знания, также предполагает активный обмен технологиями и ноу-хау между стейкхолдерами и создание новых знаний как конкурентного преимущества предприятия.

Таким образом, теория организационного поведения имеет общие проблемы с теорией стей-

холдеров в части изучения правил и управленических мер влияния на взаимодействие между всеми заинтересованными сторонами внутри организации и в ее ближайшем окружении.

Теория принятия решений также пересекается с теорией стейкхолдеров. В первую очередь целесообразно рассматривать основные аспекты теории принятия управленических решений, поскольку именно эти решения создают основу для управления взаимоотношениями со стейкхолдерами. Необходимость применения теории принятия управленических решений совместно с теорией стейкхолдеров очевидна и обусловлена тем, что определение приоритетности стейкхолдеров и разработка мер по удовлетворению их потребностей невозможна без использования математического аппарата для формализации этих процессов. Многокритериальность задач по достижению целей предприятия с учетом разноплановых интересов стейкхолдеров требует внедрения методов и подходов теории принятия управленических решений для того, чтобы повысить их эффективность, стратегическую значимость и экономическую обоснованность. Наиболее важными положениями данной теории являются следующие: процесс принятия управленических решений является формализованным и базируется на применении математических моделей, а не только логики или интуиции; существуют определенные этапы процесса принятия управленических решений; важной характеристикой управленического решения является то, что оно никогда не представляет собой продукт интеллектуальной деятельности одного человека, а, как правило, это результат совместной интеллектуальной деятельности с учетом состояния предприятия; управленические решения часто затрагивают не одну конкретную проблему, а комплекс взаимосвязанных проблем; принятие управленических решений осуществляется преимущественно исходя из рациональных суждений, однако существуют разные модели и подходы.

Таким образом, среди перечисленных подходов наиболее целесообразными для применения в пределах теории стейкхолдеров – политический подход, которому посвящена работа Дж. Пфеффера, где принятие решений трактуется как переговорный процесс. При этом данный процесс является скорее персонализированным, чем ориентированным на цели всего предприятия в целом, а участники руководствуются в большей степени собственными планами и интересами.

## Список литературы

1. Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала: межвуз. сб. науч. тр. – Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов. – Вып. 13. – 2023. – 288 с.
2. Болдырева, Р. Ю., Мосин, Ф. А. Анализ существующих подходов к понятию «Кадровый потенциал» // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2023. – № 1-2. – С. 11-15.
3. Горшкова, Е. Г., Бухаркова, О. В. Коуч-наставничество, как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. – СПб.: Речь, 2023. – 144 с.
4. Кононова, И. В. Технологии развития кадрового потенциала организации. Методы повышения квалификации персонала // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – № 25. – 2022. – С. 34-40.
5. Королева, Г. И., Борщенко А. С. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития // Альманах современной науки и образования. – № 2. – Тамбов: Грамота, 2024. – С. 86-88.
6. Мирошников, И. И. анализ основных подходов к определению кадровой политики // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2024. – Вып. 2. – С. 295-299.
7. Романова, М. С. Проблемы оценки кадрового потенциала компании // Актуальные вопросы экономических наук. – № 38. – 2024. – С. 107-110.
8. Страхова, О. А. Развитие конкурентоспособности организации на основе управления компетенциями: учебное пособие. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2024. – 68 с.
9. Шабанова, М. А. Новое поколение российского бизнес-сообщества: особенности профессионализации и адаптации / М. А. Шабанова // Социологические исследования. – 2023. – № 12. – С. 28-40.
10. Янченко, Е. В. Конкурентоспособность человеческих ресурсов в системе трудовых отношений современного общества // Вестник Томского государственного университета. – № 343. – 2024. – С. 163-169.

## References

1. *Actual problems of labor and human potential development: Interuniversity collection of scientific papers* – St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg State University of Economics and Finance. – Vol. 13. – 2023. – 288 p.
2. *Boldyрева, R. Yu., Mosin, F. A. Analysis of existing approaches to the concept of "Human resource potential" // Izvestiya TulSU. Economic and legal sciences.* – 2023. – № 1-2. – Pp. 11-15.
3. *Gorshkova, E. G., Bukharkova, O. V. Coach-mentoring as a business development tool. A practical guide.* – St. Petersburg: Speech, 2023. – 144 p.
4. *Kononova, I. V. Technologies for the development of personnel potential of the organization. Methods of staff professional development // Collections of conferences of SIC Sociosphere.* – № 25. – 2022. – Pp. 34-40.
5. *Koroleva, G. I., Borshchenko A. S. The concept of human resource potential and its development strategy // Almanac of Modern Science and Education. № 2. – Tambov: Gramota, 2024. – Pp. 86-88.*
6. *Miroshnikov, I. I. Analysis of basic approaches to determining personnel policy // Bulletin of the Adygea State University.* – 2024. – Issue 2. – Pp. 295-299.
7. *Romanova, M. S. Problems of assessing the personnel potential of a company // Actual issues of economic sciences.* – № 38. – 2024. – Pp. 107-110.
8. *Strakhova, O. A. Development of the competitiveness of an organization based on competence management: a textbook.* – St. Petersburg: SPbGUEF Publishing House, 2024. – 68 p.
9. *Shabanova, M. A. A new generation of the Russian business community: features of professionalization and adaptation / M. A. Shabanova // Sociological research.* – 2023. – № 12. – Pp. 28-40.
10. *Yanchenko, E. V. Competitiveness of human resources in the labor relations system of modern society // Bulletin of Tomsk State University.* – № 343. – 2024. – Pp. 163-169.

## Информация об авторе

Трухин М.А., аспирант Московского инновационного университета (г. Москва, Российская Федерация).

© Трухин М.А., 2025.

## Information about the author

Trukhin M.A., postgraduate student of the Moscow Innovation University (Moscow, Russian Federation).

© Trukhin M.A., 2025.