

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Идея и общий замысел создания этой книги являются коллективным творчеством. Таким же — коллегиальным — можно назвать и наш «продукт», рожденный в процессе и в результате преподавания/изучения дисциплины «Современный менеджмент» в Московском областном филиале РАНХиГС при Президенте РФ.

В ноябре 2021 года на одном из практико-ориентированных занятий участники магистерской программы «Деловое администрирование» обсуждали книгу Фонса Тромпенаарса и Пита Хейна Куберга «100 ключевых моделей и концепций управления»<sup>1</sup>. Предварительно группе из шести человек было предложено распределить «зоны ответственности», чтобы охватить все девять разделов книги, и в течение 30-минутных выступлений охарактеризовать те управленческие модели и концепции, которые, по мнению каждого спикера, являются наиболее актуальными, востребованными, эффективными.

Месяцем ранее мы проводили аналогичное занятие по книге «Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей»<sup>2</sup>, где собраны материалы о наиболее успешных организациях — частных и государственных, коммерческих и некоммерческих, крупных и малых — и их менеджерах, успешно внедривших методологию Роберта Каплана и Дэвида Нортон и в разное время удостоенных наград от Palladium Group<sup>3</sup>. В этой связи для меня, как руководителя образовательной программы, не стала неожиданной инициатива моих подопечных выйти за рамки учебного плана: кроме «обычных» публикаций, которые предусмотрены

---

<sup>1</sup> См.: Тромпенаарс Ф., Куберг П. Х. 100 ключевых моделей и концепций управления / Фонс Тромпенаарс, Пит Хейн Куберг. Пер. Ю. Константиновой и Т. Мамедовой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 640 с. Оригинальная версия: Trompenaars F., Coebergh P. H. 100+ Management Models. How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools / Fons Trompenaars, Piet Hein Coebergh. Oxford (UK): Infinite Ideas Limited, 2014. XIII, 577 p.

<sup>2</sup> Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей: сборник статей / сост. М. Горский, А. Гершун; пер. с англ. А. Павловой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 416 с.

<sup>3</sup> См. официальный сайт: <https://thepalladiumgroup.com/awards-program/past-winners-hall-of-fame>

в течение двух лет обучения в магистратуре, подготовить и издать «нечто похожее, но свое»...

Очередная учебная встреча «семерки» (шесть плюс один) была посвящена согласованию цели и составлению дорожной карты проекта. Мы обсудили детали и утвердились в следующем: а) общее количество «золотых» концепций должно быть в пределах 50+; б) «возраст» каждой из них — от 1 до 50 лет (т. е. не старше 1970-х гг.); в) каждый участник является ответственным за написание одного раздела, включающего от 8 до 10 концепций; г) материал, раскрывающий их содержание и практическое значение, должен быть авторским, рожденным в результате непосредственного изучения первоисточников (книг и статей, в которых эти концепции были изложены), а не тривиального пересказа готовых материалов данного сборника, тем более без какого-либо намека на использование метода *copy — paste*.

*Эдуард Понуждаев,  
3 декабря 2021 года*

## ВВЕДЕНИЕ

Эта книга содержит 54 концепции, однако не является «половинной» версией упомянутой работы Ф. Тромпенаарса и П. Х. Куберга. Поскольку их книга *100+ Management Models* была издана в 2014 году, а наш авторский коллектив приступил к делу спустя 7 лет, мы сочли необходимым и важным пополнить копилку современного менеджера рядом концепций, отвечающих подзаголовку *How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. Дополнительно (кроме списка из TOP-100) отобранных нами моделей оказалось более десяти, и в конечном счете получилось шесть укрупненных разделов, включающих по девять концепций.

Первый раздел «Устойчивое развитие» подготовила *Анна Драгель*. Изложенные в нем концепции разрабатывались в период с 1984 по 2020 гг. такими известными специалистами, как Джим Коллинз, Коимбатур Прахалад, Фонс Тромпенаарс, Петер Воллиамс, Кейт Раворт и могут претендовать на то, чтобы восприниматься в качестве фундамента управленческой деятельности. Практическое значение первой стартовой девятки становится очевидным, если вспомнить суть закона самосохранения: «Каждая система (организация) стремится к выживанию и развитию в условиях непрерывной конкурентной борьбы, используя для этого ее внутренний и внешний потенциал».

Умные менеджеры и умные организации исходят из того, что жизнь — это не только «розы», но и «шипы», стремятся видеть общую картину такой, какой она есть на самом деле, и подобно слаломистам виртуозно балансируют между различными препятствиями на высокой скорости...

Второй раздел «Стратегический менеджмент», составленный *Ириной Родионовой*, охватывает период с 1975 по 2018 гг. и связан с творческими усилиями двух поколений теоретиков и практиков управления: «классиков» (Том Питерс, Роберт Уотерман, Майкл Портер и др.) и «модернистов» Чан Ким, Рене Моборн, Нассим Николас Талеб).

В числе ярчайших персон — «сам» Игорь Ансофф, и потому в качестве дополнения — хрестоматийная матрица «Продукт/Рынок» (1957), выходящая за объявленные хронологические рамки. В качестве второго бонуса напомним любопытный

фрагмент из книги отца стратегического управления (название оригинала — *Implanting strategic management*, 1984): «Стратегия — понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих»<sup>4</sup>.

Одним данная цитата покажется странной (если и ждать нигилизма, уж точно не от родоначальника научной отрасли), другие вооружатся ею против теории как таковой, но истина у всех (вместе) и ни у кого (порознь). На самом деле сегодня нужны стратегии, которые не терпят крах при первых серьезных испытаниях на прочность. «Выбрать нужное направление из многочисленных альтернатив, которые трудно поддаются оценке, и направить усилия коллектива в нужное русло»<sup>5</sup>, — решение этих ключевых задач превращает стратегию в эффективный, жизненно важный управленческий инструмент.

Третий раздел «Бизнес-процессы и организационные изменения» был написан *Екатериной Заикиной* и дополнен *Эдуардом Понуждаевым*. Отобранные в него управленческие концепции появились в интервале с 1976 по 2009 гг. Они быстро завоевали популярность и по-прежнему востребованы благодаря своей эффективности в совокупности с многолетней успешной консультационной и педагогической деятельностью всемирно известных личностей. В их числе: Роберт Каплан и Дейвид Нортон, Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, Пол Нивен и Хьюберт Рамперсад.

KPI (Key Performance Indicators) — эта аббревиатура известна не только узкому кругу лиц, занимающихся разработкой и внедрением систем ключевых показателей эффективности, но и широкой аудитории, не связанной с сообществами управленцев-профессионалов. Секрет прост: руководители и подчиненные не существуют друг без друга; среди успешных организаций не бывает таких, где руководители являются отличниками, а их подчиненные — двоечниками или наоборот. Современная успешная организация — это всегда тандем руководителей и подчиненных, их общий потенциал и в результате — синергия, достигаемая за счет непрерывной оптимизации

---

<sup>4</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / научн. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. С. 69.

<sup>5</sup> Там же. С. 73.

бизнес-процессов (Project Management) и соответствующих организменений (Change Management).

Четвертый раздел «Маркетинговые исследования, позиционирование, брендинг» подготовил *Владислав Алтухов*. Эта часть книги схожа с другими по количеству концепций и также охватывает почти полвека, но в отличие от всех остальных разделов ее можно снабдить дополнительным (уточняющим) названием: от Котлера до Котлера. Сказанное, разумеется, не умаляет заслуг десяти коллег маркетолога Филипа Котлера, включая его учеников (Хермаван Картаджайя, Айвен Сетиаван); не менее выдающимся героем нашего времени является, например, «специалист № 1» по брендингу Дэвид Аакер...

В целом, и гуру маркетинга, и их многочисленные ученики превратили маркетинг в маркетинг-менеджмент, который стал атрибутом нашей жизни. Мы с полной уверенностью можем констатировать: маркетинг-менеджмент — это управление людьми, которые имеют отношение к созданию «продуктовой, или товарной триады» (вещи, услуги, работы) и адресованы всем людям. По этой причине компетенции в сфере маркетинга сегодня нужны не только производителям, посредникам и продавцам, но и клиентам, каждой организации и каждому из нас, чтобы не оказаться заурыдной пешкой на шахматной доске в эпоху глобализации и обострения конкурентной борьбы на всех уровнях.

Пятый раздел «Человеческий капитал» презентует *Жанна Суворкина*. Здесь представлены по одной концепции ранее упоминавшихся Г. Минцберга и Дж. Коллинза, две модели Дэниела Гоулмана, автора десятка книг по широкому спектру проблем в области психологии, лидерства, образования и науки, а также концептуальные идеи других известных специалистов.

Наряду с признанными авторитетами в сфере HR-менеджмента читатель познакомится с разработками Дэвида и Ионы Стиллманов. Хотя этот тандем сравнительно недавно заявил о себе, потенциал отца и сына в исследовании поколения Z огромен. И этот факт, как, скажем, и не вошедшая в раздел книга Джин М. Твенге «Поколение I»<sup>6</sup> — отличный повод вспомнить о философском

---

<sup>6</sup> Твенге Д. Поколение i. Почему поколение Интернета утратило бунтарский дух, стало более толерантным, менее счастливым и абсолютно не готовым ко взрослой жизни / Джин Твенге. Пер. с англ. А. Толмачева. Группа компаний «РИПОЛ-классик», 2019. 406 с.

законе единства и борьбы противоположностей и одновременно приглашение к исследованию вечной проблемы отношений между разными поколениями.

Шестой раздел «Разнообразие культур и кросскультурный менеджмент» составила *Даниела Соломатина*. (Весьма показательно и симптоматично, что за время работы над содержанием 9 доставшихся ей концепций сама Даниела продемонстрировала незаурядные управленческие способности: всего через несколько месяцев после принятия на должность сотрудника деканата она была назначена заместителем декана факультета экономики и менеджмента. Поздравляем с первыми успехами начинающего менеджера!)

Заключительный раздел нашей книги объединил концепции тех, кто не нуждается в представлении и кого сегодня принято лаконично называть «гуру»: антрополог Эдвард Твитчелл Холл (мл.), психолог и культуролог Эдгар Шейн, специалисты в области управления Ким Стерлинг Кэмерон и Роберт Куинн, специалисты в области организационной (корпоративной) культуры и межкультурных коммуникаций Герт Хофстеде, Фонс Тромпенаарс, Чарльз Хампден-Тернер и еще целый ряд известных и титулованных личностей...

## Раздел I. ВНЕШНЯЯ СРЕДА И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Современная глобальная эра изобилует событиями, которые происходят непрерывно и вызывают необратимые изменения, сказываясь на каждом из нас и организациях, с которыми мы так или иначе связаны. От негативных и масштабных последствий бескрайнего океана вызовов нельзя ни уклониться, ни застраховаться. По этой причине сегодня крайне важны умения (а) предвидеть, прогнозировать будущее и (б) работать в условиях неопределенности.

Прежде чем говорить об изменениях на организационном уровне, стоит вспомнить, что всемирная история сопровождалась самыми разнообразными переменами. На этом долгом пути — от первой родовой общины до формирования специализированного менеджмента в XXI веке — человечество пережило три крупных революции: сельскохозяйственную, промышленную и информационную. И, конечно же, не все преобразования укоренились тихо и мирно, без серьезных последствий (любая из трех глобальных и множества частных революций, выражаясь по-современному, требовала «перезагрузки»), но мир в целом стремился вперед — к восходящему развитию, к совершенству.

Сегодня в нашем распоряжении имеется палитра определенных термина «изменение». Так, например, известный российский специалист профессор С. Д. Резник полагает, что к основным свойствам изменений можно отнести существенные различия как в жизненных ситуациях, так и в самом человеке, в рабочих группах и организациях, т. е. во взаимоотношениях между людьми, ограниченных какими-либо временными рамками, поэтому под изменением можно понимать любой процесс смены одного состояния другим<sup>7</sup>.

Согласимся и с тем, что главной целью организационных изменений (Change management) является приращение эффективности управленческой деятельности и производительности всех участников трудового коллектива. При этом изменения практически всегда ставят нас в сложное положение и вызывают стресс. Именно такого рода двойственность, амбивалентность (жизнь

---

<sup>7</sup> Резник С. Д. Управление изменениями: учебник / Резник С. Д., Черниковская М. В., Чемезов И. С. Пенза: ПГУАС, 2013. С. 35.

по принципу «и хочется, и колется») присуща нынешней эпохе, о чем с предельной точностью выразился доктор И. К. Адизес<sup>8</sup>. В одном из своих блестящих выступлений с говорящим названием «Изменяйтесь быстро или умрите медленно», гуру менеджмента подчеркивал: «Изменения происходят регулярно, и благодаря им что-то новое появляется и происходит каждый день. В свою очередь, они всегда вызывают некоторую неопределенность, которая затрудняет принятие решений»<sup>9</sup>.

Любые изменения переплетаются с проблемами устойчивого развития (sustainable development). Данным термином обозначают гармоничное, или сбалансированное развитие, «в котором процесс изменений, эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений»<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Ицхак Калдерон Адизес родился в 1937 году. Основатель и руководитель «Института Адизеса», имеющего филиалы в 15 странах и специализирующегося на управлении изменениями. В течение 35 лет он консультировал различные организации и в более чем в 50 странах, а также руководителей государственных и правительственных структур Израиля, Швеции, Греции, Бразилии, Ганы, Исландии, Мексики, Македонии.

Доктор Адизес имеет богатейший педагогический опыт; его лекции слушали в десятках стран мира, он был штатным преподавателем Школы менеджмента Андерсена при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, работал в качестве приглашенного профессора в Стэнфордском и Колумбийском университетах, университетах Иерусалима и Тель-Авива. См.: <http://adizes.ru/>

Является автором более 30 деловых бестселлеров, переведенных на десятки языков мира. Например, его работа «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают, и что с этим делать?» признана классическим пособием по теории управления и вошла в TOP-10 бизнес-книг в Library Journal. Научные достижения Адизеса освещались в таких известных журналах, как Fortune, New York Times и Financial Times. См. также: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/authors/adizes/>

Начиная с 2006 года, Ицхак Адизес — научный консультант программ Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, а в 2010 году Институт Адизеса установил партнерские отношения в России с First Business School и BEST T&D Group. См. подробнее: <http://best-leadership.ru/services/adizes/>

<sup>9</sup> Ицхак Адизес: «Изменяйтесь быстро или умрите медленно» // Официальный сайт РАНХиГС при Президенте РФ (28 марта 2019 года, видео) / <https://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/ichak-adizes-izmenyajtes-bystro-ili-umrite-medlenno-video/>

<sup>10</sup> Левина Е. И. Понятие «Устойчивое развитие». Основные положения концепции // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 11. С. 113 /



Добавим, что на официальном уровне, а затем и в более широкий оборот понятие «устойчивое развитие» было введено благодаря Г. Х. Брундтланд<sup>11</sup>, под руководством которой в 1987 году был подготовлен доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды развития «Наше общее будущее». Красной нитью в нем проходила тема первостепенной важности объединения усилий человечества и осознания необходимости перехода от констатации того факта, что «не только Земля одна, но что мир один» к тезису о том, что «устойчивое развитие надлежит рассматривать как глобальную задачу»<sup>12</sup>.

Актуальность концепции устойчивого развития неуклонно повышается в связи с господством так называемой философии потребления, основная идея которой выражена в тезисах «человек — это царь природы», «потребление ради процветания» и им подобных. Едва ли не все, что нас окружает, трактуется и становится «ресурсом», предназначенным для удовлетворения растущих, а по сути, безграничных, потребностей человека. Вместе с тем, для подавляющей части земель удовлетворение их потребностей на желаемом уровне является фикцией, недостижимой целью из-за растущей численности населения, ограниченности и конечности ресурсов, крайней неравномерности в распределении доходов человечества и связанной с этими факторами проблемой выбора.

Цели устойчивого развития были обнародованы ООН 25 сентября 2015 года, после того как представителям 193 стран удалось достичь консенсуса по основным глобальным целям<sup>13</sup>,

---

<https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-ustoychivoe-razvitie-osnovnye-polozheniya-kontseptsii>

<sup>11</sup> Гру Харлем Брундтланд (род. 1939) — общественный и политический деятель, министр окружающей среды (1974–1979) и премьер-министр Норвегии (1981–1996). На международной арене она занимала должности Генерального директора Всемирной организации здравоохранения и Специального посланника Генерального секретаря ООН по проблеме изменения климата, а в настоящее время является членом совета Фонда ООН и заместителем председателя группы «Старейшины» ([www.theElders.org](http://www.theElders.org)).

<sup>12</sup> Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития. 42-я сессия Генеральной ассамблеи ООН, 4 августа 1987 года // Официальный сайт ООН / <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 20.12.2021).

<sup>13</sup> Consensus reached on new sustainable development agenda to be adopted by world leaders in September // Official site UN / <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/08/transforming-our-world-document-adoption/> (дата обращения: 20.12.2021).

которые, в свою очередь, сменили Цели тысячелетия ООН и не акцентировали внимание только на развивающихся странах. На данный момент к ним относятся:

- рациональное использование водных ресурсов;
- принятие срочных мер по борьбе с изменением климата;
- качественное образование, хорошее здоровье и благополучие;
- гендерное равенство и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек;
- достойная работа и экономический рост, ответственное потребление и производство;
- сохранение морских экосистем и их рациональное использование в интересах устойчивого развития;
- защита, восстановление и сохранение экосистем суши, а также содействие их рациональному использованию;
- обеспечение устойчивости городов и сообществ, сокращение уровня неравенства внутри стран и между ними;
- ликвидация бедности, искоренение голода и содействие построению миролюбивых и открытых обществ;
- создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций.

В наши дни любая компания оказывается в ситуации, когда считавшиеся эффективными схемы, методы, приемы управления вдруг перестали работать. Между тем, проблема адаптации организации к быстро меняющимся внешним и внутренним условиям возникла не вчера. В слогане «не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением»<sup>14</sup> угадывается знаменитая гегелевская мысль о соотношении разумного и действительного («действительность не так дурна и неразумна, как это воображают лишенные мысли или порвавшие с мышлением бессильные практики; ...она, наоборот, насквозь разумна, и то, что неразумно, именно поэтому не должно рассматриваться как действительное»<sup>15</sup>). Обе — модифицированная и классическая — формулы указывают на целесообразность подготовки и реализации «правильных» изменений, которые

---

<sup>14</sup> Ганус Ю. Не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением // Управление продажами. 2001. № 3. С. 2.

<sup>15</sup> Гегель Г. Ф. В. Энциклопедия философских наук. Т. 1. Наука логики. М.: Мысль, 1974. С. 314.

должны сопровождать организации на всех (!) этапах жизненного цикла с момента их формирования.

В настоящий момент все большее число организаций уделяет внимание повестке дня в области устойчивого развития, от которой зависит их рыночное положение, текущие рейтинги и, следовательно, дальнейший успех. Скажем, при покупке акций инвесторы учитывают ESG-рейтинг (*англ.* E — environment, S — social, G — government), отражающий как экологические, так и социальные аспекты, а также новые принципы корпоративного управления<sup>16</sup>. (Сделаем оговорку: проблемы экологии — на первом месте. Так, по данным крупнейшей компании в сфере проведения маркетинговых исследований Nielsen, около 57% россиян заявили, что для них очень важно, чтобы организация была заинтересована в различных программах по защите окружающей среды, а «зеленая повестка» должна стать первоочередной стратегией для тех компаний, которые стремятся не просто выживать в современном мире, но и конкурировать между собой на мировом уровне<sup>17</sup>.)

XXI век — самая прорывная, технологичная и одновременно драматичная эпоха в мировой истории, в течение которой человечеству предстоит ответить на «гамлетовский» вопрос. Быть или не быть? Без целеустремленного поиска, создания и внедрения механизмов для оптимального распределения ресурсов устойчивое развитие социума категорически невозможно. Каждый человек должен помнить: только такой подход позволит разрешить данную проблему и создаст возможность для выживания и дальнейшего гармоничного развития цивилизации...

## **1. Теория заинтересованных лиц (Р. Э. Фриман, 1984)**

В 2013 году на конференции TED (*англ.* technology, entertainment, design — технологии, развлечения, дизайн) в Шарлотсвилле Роберт Фриман произнес непродолжительную, но запоминающуюся речь о целях в бизнесе. Отвергнув расхожие

---

<sup>16</sup> Скворцова А. Как «зеленая повестка» и принципы устойчивого развития влияют на бизнес // РБК. 2021. 24 ноября / <https://trends.rbc.ru/trends/green/cmm/619e2d1a9a79471c20ec1f92> (дата обращения: 20.12.2021).

<sup>17</sup> Эволюция менталитета: как забота об экологии приводит к измеримым успехам // Официальный сайт Nielsen / <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2018/evolyuciya-mentaliteta-kak-zabota-ob-ekologii-privodit-k-uspehu/> (дата обращения: 20.12.2021).

суждения (бизнес — это выгода, деньги; бизнес и этика несоместимы; люди — существа, преследующие личные интересы), он констатировал: «Новой, революционной вехой в понимании бизнеса выступают общие для всех заинтересованных сторон ценности. Бизнес — это совместная работа над созданием совместных ценностей»<sup>18</sup>.

Это действительно так, с каждым годом роль бизнеса возрастает все больше и больше, как уже было сказано ранее, деятельность любой организации оставляет свой «отпечаток» на экономике, окружающей среде и имеет социальные последствия, как на локальном, так и на мировом уровне. Как следствие, реакцией на данные изменения стали требования, которые в первую очередь предъявляют представители тех социальных групп, чьи интересы данный бизнес затрагивает. Именно поэтому не все так просто, у любой организации есть и свои цели, и стремления, а также круг заинтересованных лиц, чьи ожидания должны быть в первую очередь исполнены.

Почему же каждая организация ставит интересы заинтересованных сторон на первое место? Дело в том, что именно от эффективного и стратегически выверенного взаимодействия со стейкхолдерами зависит успех любой организации, а именно<sup>19</sup>:

1. Повышается степень доверия между организацией и ее стейкхолдерами.

2. Объединяются ресурсы, направленные на достижение единых целей и решение различных проблем, которые не могут быть достигнуты или разрешены в одиночку.

3. Организации получают информацию от стейкхолдеров, направленную на совершенствование корпоративного продукта, бизнес-среды и ее основополагающих процессов.

4. Формируется более устойчивая форма социального развития, которая дает возможность тем, кто желает быть услышанным, стать основными участниками процесса принятия решений.

---

<sup>18</sup> Business is about purpose: R. Edward Freeman at TEDxCharlottesville 2013 // Official site YouTube / <https://www.youtube.com/watch?v=7dugfwJthBY> (дата обращения: 20.12.2021).

<sup>19</sup> Крик Т., Форстейтер М., Монаган Ф. От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Выпуск 2: практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / пер. с англ. М.: Международное проектное бюро «Деловая культура», 2005. С. 9.

В настоящее время любая коммерческая организация ставит перед собой довольно масштабную цель — максимизировать прибыль и стоимость компании, что в первую очередь осуществляется через рост благосостояния ее собственников. Такое «сосуществование» носит название контрактной организации, идея которой принадлежит английскому экономисту, лауреату премии по экономике памяти Альфреда Нобеля (1991) Рональду Гарри Коузу. В своей фундаментальной работе «Природа фирмы» автор указал на то, что фирма — это в первую очередь совокупность особых отношений между работниками, управляющими и ее собственниками, выраженная в виде договоров-контрактов, которые могут быть заключены как формально, так и неформально<sup>20</sup>.

Теория «контрактной организации» является основополагающей по отношению к концепции заинтересованных лиц или стейкхолдеров, автором которой является Р. Э. Фриман. Так, в работе «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» автор определяет и формирует основные организационные группы, которые являются заинтересованными сторонами той или иной корпорации, а также описывает и рекомендует различные методы, позволяющие должным образом учитывать их интересы<sup>21</sup>, от чего зависит успех и дальнейшее развитие той или иной организации.

Заинтересованное лицо (стейкхолдер) — это группа физических или юридических лиц, которые обладают определенными ожиданиями в отношении результатов и деятельности конкретной организации, успех которой в первую очередь зависит именно от личного вклада стейкхолдера для обеспечения ее эффективного развития. В качестве стейкхолдеров Фриман рассматривает как внутреннее, так и внешнее окружение компании, а именно: персонал, собственники компании, покупатели, поставщики, государственные органы, конкуренты, СМИ и различные общественные организации. Необходимо также помнить, что в большинстве случаев деятельность стейкхолдера следует рассматривать в постоянном взаимодействии с другими

---

<sup>20</sup> Коуз Р. Фирма, рынок и право / пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007. С. 36–58.

<sup>21</sup> About the Stakeholder Theory // Official site Stakeholder Theory / <http://stakeholdertheory.org/about/> (дата обращения: 15.01.2022).

представителями групп заинтересованных лиц, и крайне важно учитывать интересы всех стейкхолдеров одной организации.

Как уже было сказано ранее каждый из стейкхолдеров оказывает определенное воздействие на результативность организации, поэтому в зависимости от степени влияния, выделяют несколько групп стейкхолдеров:

1. Основные заинтересованные лица — к данной группе следует отнести представителей, чья деятельность оказывает сильное влияние на результаты организации и тех, кто зависим от «успехов и падений» этой же организации.

2. Второстепенные заинтересованные лица — это такие стейкхолдеры, чье влияние на деятельность организации остается на совершенно косвенном уровне, а результативность компании не оказывает особого влияния.

3. Ключевые заинтересованные лица — это группа людей, деятельность которых оказывает первоочередное воздействие на основных и второстепенных заинтересованных лиц, именно от их решения зависит направление деятельности организации.



Рис. 1. Основные заинтересованные лица организации<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Freeman R. E. Stakeholder Management: A Stakeholder Approach. Marshfield (MA): Pitman Publishing, 1984. P. 25 / <https://archive.org/details/strategicmanagem00free/mode/2up> (дата обращения: 15.01.2022).

Также теория заинтересованных лиц имеет несколько значимых характеристик, основной смысл которых раскрыт в статье Роберта Фримана и Джона Маквея «Концепция заинтересованных лиц в стратегическом менеджменте»<sup>23</sup>.

Во-первых, данный подход должен обеспечить единую стратегическую структуру, которая должна быть достаточно гибкой, чтобы справляться с различными изменениями, не требуя при этом от управленца принимать новые стратегические решения.

Во-вторых, концепция заинтересованных лиц должна соотноситься с процессом стратегического управления, а не планирования, так как последнее всего лишь предсказывает будущие воздействия внешней среды на организацию, а управление активно формирует совершенно новое направление деятельности любой организации и при этом учитывает, как компания может воздействовать на окружающую среду, а также как окружающая среда в свою очередь может воздействовать на организацию.

В-третьих, одной из первостепенных задач процесса управления стейкхолдерами является выживание организации. Что это значит? Для того чтобы компания могла выжить в сегодняшних быстро изменяющихся условиях, необходимо постоянно менять и оптимизировать направленность деятельности организации с учетом того, как это может повлиять не только на организацию, но и на группы заинтересованных лиц.

В-четвертых, данная концепция побуждает стейкхолдеров разрабатывать различные стратегии с помощью постоянного наблюдения за деятельностью организации, определяя и инвестируя в различные проекты и решения, которые могут эффективно сказаться на ее основных показателях, то есть несмотря на то, что каждый представитель из заинтересованных сторон имеет разные интересы, это не мешает им взаимодействовать друг с другом в долгосрочной перспективе.

Таким образом, основная идея теории заинтересованных лиц заключается в достижении основных целей стратегического развития и повышения как результативных показателей любой организации, так и репутационных, а для этого необходимо

---

<sup>23</sup> See: Freeman R. E., Mcvea J. F. A Stakeholder Approach to Strategic Management // SSRN Electronic Journal. 2001. January / [https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management)

учитывать не только потребности и интересы собственников, но и других заинтересованных сторон.

## **2. Семь уровней устойчивого развития (Р. Барретт, 1998)**

Каждая современная организация имеет свои ценности, которые являются основой любой корпоративной культуры, в первую очередь это значимые и общепринятые сотрудниками правила, принципы и убеждения, зафиксированные на формальном уровне в различных стандартах и правилах поведения.

В настоящее время ценности компании играют огромную роль особенно для представителей современных поколений, а именно «Y» и «Z», что, как следствие, послужило формированию ESG-ценностей, которые включают в себя такие принципы, как отсутствие дискриминации на рабочем месте, природоохранные инициативы, прозрачность бизнеса и другие. На основании данных компании Swytch около 40 % миллениалов предпочли бы работать за меньшую заработную плату, но в компании, поддерживающей зеленую экономику, в свою очередь только 17 % представителей поколения бэби-бумеров готовы пойти на такой шаг<sup>24</sup>.

Получается, что ESG-повестка сейчас актуальна как никогда раньше. Да, изначально может показаться, что это очередной временный тренд, заданный представителями молодых поколений, но это вовсе не так. Поколения сменяются, и миллениалы сейчас составляют одну треть населения, что ведет к тому, что за крайне короткий срок они не просто превратятся в движущую силу «зеленой» повестки или ESG-революции<sup>25</sup>, а станут ее лидерами.

Какова же ситуация на сегодняшний день? По мнению автора данной концепции и предпринимателя Ричарда Барретта миру не хватает именно таких лидеров — людей, которые будут

---

<sup>24</sup> Peters A. Most millennials would take a pay cut to work at an environmentally responsible company // FastCompany. 2019. 14 February / <https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company> (дата обращения: 15.01.2022).

<sup>25</sup> ESG-ценности для миллениалов: что важно студентам при выборе профессии // Издательство «Ведомости». 2021. 20 июля / [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2021/07/21/esg-tsennosti-dlya-millennialov-chto-vazhno-studentam-pri-vibore-professii](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2021/07/21/esg-tsennosti-dlya-millennialov-chto-vazhno-studentam-pri-vibore-professii) (дата обращения: 15.01.2022).



Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)