

---

## СУЩНОСТЬ ИНФОРМАЦИОННОЙ ВЛАСТИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ<sup>1</sup>

---

**Кравец Максим Александрович**<sup>1</sup>, канд. физ.-мат. наук, д-р экон. наук, доц.

**Емельянова Ольга Яковлевна**<sup>2</sup>, канд. пед. наук, доц.

**Шершень Инга Владимировна**<sup>3</sup>, канд. экон. наук, доц.

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, 394018, e-mail: share\_kra@mail.ru

<sup>2</sup> Воронежский государственный педагогический университет, ул. Ленина, 86, Воронеж, Россия, 394043; e-mail: olga-emel@rambler.ru

<sup>3</sup> Воронежский филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Московский пр-т, 143, Воронеж, Россия, 394005; e-mail: inga\_shershen@mail.ru

*Цель:* формирование модели информационной власти стейкхолдеров, включающей не только сильные, но и слабые связи предприятия со стейкхолдерами. *Обсуждение:* по мнению авторов, в условиях нестабильной и непредсказуемой внешней среды коммуникационные связи предприятия должны включать не только сильные связи (обладающие очевидной информационной властью), но и пул (совокупность различных) слабых связей, которые дополняя друг друга, обладают также существенной информационной властью. Управление коммуникациями со стейкхолдерами должно включать в себя управление коммуникационным разнообразием предприятия, которое может быть оценено количественно. *Результаты:* выделены составляющие информационной власти стейкхолдеров; обоснована необходимость расширения управления связями до формирования необходимого коммуникационного разнообразия, включающего комплекс связей не только с ключевыми, но и другими стейкхолдерами; сформирована методологическая основа для расчета индекса коммуникационного разнообразия предприятия.

**Ключевые слова:** стейкхолдер, информация, коммуникация, коммуникационное разнообразие, экономика, турбулентность.

---

<sup>1</sup> Работа подготовлена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, проект 19-010-00392.

## **DOI:**

### **Введение**

Необходимость учета основных положений стейкхолдерской теории в практике управления осознает сегодня значительное число руководителей отечественных предприятий. Корпоративное управление современным предприятием должно «позволять учитывать стейкхолдерские и социальные интересы» [12, с. 185]. Категория «стейкхолдер» введена в важнейшие российские стандарты управления. Так, в терминологической составляющей стандарта проектного менеджмента стейкхолдер – это «лицо или организация, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта» [2], более развернуто данное понятие расшифровывается в стандартах менеджмента качества, как «лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятия решения, быть подверженным их воздействию или воспринимать себя в качестве последних» [3]. Из последнего определения непосредственно вытекает важнейшая задача управления стейкхолдерами – идентификация тех из них, которые существенно влияют на деятельность предприятия, на ключевые (стратегические) решения.

### **Анализ состояния проблемы**

Решение идентификационной задачи заключается в построении развернутой классификации стейкхолдеров, выделении критериев оценки их значимости, формировании соответствующего инструментария оценки. Первоочередным аспектом оценки стейкхолдера является его власть, категория, которая учитывается во всех зарубежных и отечественных оценочных конструкциях заинтересованных сторон. Конечно, экономическая, политическая и другие типы власти являются приоритетными (поскольку они являются традиционными) сегодня как в теоретических исследованиях, так и в соответствующей практике оценки стейкхолдеров, однако информационная власть также является весьма перспективным направлением анализа стейкхолдеров.

Сегодня происходят кардинальные изменения в бизнесе, который развивается в эпоху информационного общества, отличающегося «высокой скоростью коммуникационных процессов, обеспечивающихся наукоемкими, высокотехнологичными средствами, и в котором информация и знания приобретают новое качество, становясь основными продуктами жизнедеятельности индивидов и социальных групп» [7, с. 106]. Поскольку информация становится ключевым ресурсом, который очень быстро обновляется, то руководство предприятия вынуждено делать на нем акцент, учитывая данное обстоятельство как в подходах и методах управления, так и в организации бизнеса.

Проблемой здесь является учет информационной власти стейкхолде-

ров, как власти основанной не только на возможности традиционного распространения информации в деловой среде (что характерно для классических групп стейкхолдеров, таких как СМИ, местные сообщества и др.), но и возможности обеспечения перспективной (ценной) информацией сотрудников, руководства предприятия.

Таким образом, можно, во-первых, рассуждать о достаточно известном значении информационной власти стейкхолдера как «воздействию на поведение с помощью целенаправленного распространения определенных сведений» [9, с. 67], т.е. его возможности оказывать влияние на людей, деловых партнеров и других стейкхолдеров рассматриваемой организации. Такой компонент информационной власти можно назвать влиянием на стейкхолдерское окружение предприятия (опосредованное влияние на предприятие). Во-вторых, оказывать власть посредством влияния на саму организацию, на принимаемые ею стратегические решения (непосредственное влияние на предприятие). Такая власть «основана на том, что А владеет информацией, представляющей достаточно ценной объекту властного воздействия В» [11, с. 225]. Конечно, на практике оценить силу такой информации, а вернее, коммуникационной связи предприятия со стейкхолдером, крайне сложно. Оценки только по критерию частоты, регулярности связи (как достаточно понятному и объективному показателю) явно недостаточно, так как иногда слабые связи могут превзойти по важности информации сильные связи [4]. Оценивать власть стейкхолдера с точки зрения объема поступающих от него данных будет неправильно, поскольку объем информации не эквивалентен ее ценности. Тем не менее задача оценки информационной власти стейкхолдеров, несмотря на представляющую сложность, обуславливается рядом объективных тенденций: 1) общественными изменениями, влияющими на предприятия (информационное общество, цифровизация); 2) насущной практикой развития внешних связей предприятий с учетом экономической выгоды, в том числе и информационно-знаниевого характера; 3) необходимостью стратегического выживания предприятия в условиях внешней турбулентности, которая согласуется с задачами управления по слабым сигналам, формирования необходимого разнообразия внешних связей фирмы [5, 6, 8].

### **Решение проблемы**

Конечно, существует множество теоретических конструкций оценки ценности информации: 1) балльная оценка; 2) соотнесение текущих затрат и прибыли; 3) энтропийный подход, который в полной степени раскрыт в работе Рахимова А.В. [10]. Последний способ является крайне трудоемким, учитывая, что выгода от коммуникационной связи эпизодична и плохо предсказуема. Данный метод применить на практике будет крайне сложно. Использование балльного оценивания (экспертом или группой экспертов) является достаточным в большинстве случаев для определения значимых стейкхолдеров. Оценивать необходимо возможность влияния стейкхолдеров

на предприятие как источника информации для стратегических решений, так и источника, который может влиять на поведение других стейкхолдеров. Однако в тех случаях, когда предприятие несет существенные финансовые затраты (расходы, связанные с участием в клубе бенчмаркинга, ежегодной выставке), необходимо провести не только подсчет очевидных издержек, но попробовать оценить возможный доход.

Быстрые и непредсказуемые изменения внешней среды предприятия, которые характерны для многих отраслей отечественной экономики, обуславливают необходимость формирования коммуникационного разнообразия организации во внешней среде, чтобы система управления могла вовремя получить слабый сигнал. В таких условиях трудно оценить информационную власть отдельных стейкхолдеров, но можно с определенной степенью уверенности утверждать, что пул связей предприятия со стейкхолдерами (связей, охватывающих различные составляющие внешней среды предприятия, поставляющих информацию из различных организационных уровней, разнообразных профессиональных сообществ) обретает сильную информационную власть совокупности слабых связей.

Тогда возникает задача определения коммуникационного разнообразия, оценка полноты формирования необходимых коммуникационных связей и их согласование с кадровыми политиками. Последние могут как способствовать, так и препятствовать задаче создания коммуникационного разнообразия (например, обучение сотрудников только на рабочем месте, закрытая кадровая политика). Конечно, построить методологическую основу для определения коммуникационного разнообразия значительно труднее, чем для биологического, поскольку в последнем случае видовое разнообразие изначально определено, а следовательно, мы можем объективно рассчитывать разнообразие для определенной местности. Трудно создать строгое описание отличия одной связи от другой, как это можно сделать, например, для кузнечиков с различными лапками, усиками и пр. Но можно достаточно строго утверждать (на основании результатов многочисленных исследований коммуникаций), что, во-первых, будет различаться информация, полученная от разных групп стейкхолдеров, и, во-вторых, информация, пришедшая в организацию через различные уровни организационной иерархии, также будет иметь свою специфику. Тогда необходимо заполнить матрицу разнообразия коммуникационных связей предприятия (табл. 1).

Основным методом заполнения данной матрицы является анкетирование сотрудников, коммуникационную тематику которого желательно встраивать в некоторый общий опрос, не привлекая внимания именно к выявлению внешних связей, которые могут формироваться как на формальной, так и неформальной основе. В последнем случае они не всегда могут быть указаны респондентом, особенно если исследователь акцентирует на этом внимание. В вопросе о наличии внешней связи желательно указать основу ее формирования: 1) должностные обязанности; 2) участие в официальных

совместных проектах; 3) участие в профессиональных союзах, выставках, конференциях; 4) другое. В первых двух случаях связь создается на формальной основе. Участие в профессиональных союзах, выставках, конференциях предполагает, что сотрудник, конечно, представляет здесь свою организацию, в ряде случаев он выполняет служебные обязанности, например, продвижения продукции предприятия на отраслевой выставке. Однако данный источник формирования связи может носить и неформальные основания. Последнее наименование источника формирования связи, названного нами как «другое», является обобщающим названием неформальных источников возникновения связи.

Таблица 1

Матрица определения коммуникационного разнообразия предприятия

Группа стейкхолдеров	Уровни системы управления		
	Высший	Средний	Нижний
1. Поставщики			
1.1. Материалов			
1.2. Оборудования			
2. Клиенты			
3. Конкуренты			
4. Профессиональные сообщества			

Построение полной картины коммуникационного разнообразия требует изучения основ его формирования: 1) внешних коммерческих коммуникаций; 2) проектов совместной деятельности с другими предприятиями; 3) интеграционной деятельности со стейкхолдерами в рамках мероприятий по развитию связей с общественностью; 4) различных форм участия сотрудников предприятия разного уровня в профессиональных сообществах. Если первые три группы коммуникаций имеют понятное документальное подтверждение, то идентификация участия сотрудников в профессиональных сообществах сложнее. Конечно, она основывается на опросе сотрудников, но могут быть приняты во внимание некоторые кадровые документы, например, участие сотрудников в различных профессиональных мероприятиях (конференциях, конкурсах и пр.), прохождение практики, обучения вне предприятия.

Конечно, для расчета разнообразия необходимо ввести некоторые ограничения на анализ связей, предположить, что для принципиальных расчетов, управления разнообразием можно пренебречь индивидуальностью связи и перейти к некоторой их классификации. В своей дифференциации связей мы останавливаемся на различиях связей, достаточно строго определяемых в теории стейкхолдеров (информационное различие по группам стейкхолдеров), и работ, посвященных различию специфики управленческого труда по уровням системы управления.

Применим в моделировании коммуникационного разнообразия одну из наиболее простых формул для расчета разнообразия – индекс разнообразия Маргалефа Р.:

$$d = \frac{s-1}{\ln N},$$

где  $s$  – число видов связей;  $N$  – число выявленных связей [1].

Исходя из нашей модели, общее число видов связей будет определяться перемножением числа групп стейкхолдеров на число уровней управления. Число выявленных связей определяется на основе опроса сотрудников, анализа внешних связей коммуникационной сети организации. Рассмотрим две ситуации: 1) предприятие обладает всем видовым богатством связей, т.е. у него есть все связи из классификационной системы (число групп стейкхолдеров равно четырем, число уровней управления – 3, тогда  $s = 12$ ); 2) предприятие не реализовало внешние связи на нижнем уровне управления ( $s = 8$ ).

Таблица 2

Индекс коммуникационного разнообразия

d, индекс коммуникационного разнообразия для двух случаев	Общее число внешних связей организации				
	800	1600	2400	3200	4000
1) d, полное видовое разнообразие	1,65	1,49	1,41	1,36	1,33
2) d, отсутствуют внешние связи на нижнем уровне управления	1,05	0,95	0,89	0,87	0,84

Из приведенных расчетов хорошо видно, что, во-первых, отклонение в видовом богатстве связей существенно влияет на индекс коммуникационного разнообразия, во-вторых, число связей, на котором достигается коммуникационное богатство, влияет, но в меньшей степени на определяемый индекс. Для размеров крупного предприятия значение индекса практически не меняется. Таким образом, рассматриваемый индекс позволяет провести принципиальное различие между предприятиями, которые реализовали разное видовое богатство внешних связей.

### Заключение

Таким образом, нам удалось раскрыть специфику информационной власти стейкхолдеров, состоящей из двух компонентов: 1) возможности влияния на других стейкхолдеров; 2) информационной важности как источника стратегической информации для управления предприятием. Однако помимо очевидных сильных связей предприятию, функционирующему в современных непредсказуемых внешних условиях необходимо формировать пул слабых связей, без которых оно не сможет адаптироваться к внешней среде. Важным аспектом формирования коммуникационного разнообразия

предприятия является возможность его количественного анализа, для чего мы рассмотрели соответствующую методологию, состоящую из классификации видов связей и индекса разнообразия.

### Список источников

1. Margalef R. Information theory in Ecology // *International Journal of General Systems*, 1958, no. 3, pp. 36-71.
2. ГОСТ Р 56715.5-2015. Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения. Москва, Стандартинформ, 2017.
3. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Москва, Стандартинформ, 2019.
4. Грановеттер М. Сила слабых связей // *Экономическая социология*, 2009, Т. 10, no. 4, с. 31-51.
5. Кравец М.А., Щепина И.Н. Обоснование применения концепта «турбулентность» к внешней среде предприятия // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2017, no. 6 (90), с. 53-61.
6. Кравец М.А., Щепина И.Н. Формирование коммуникационного разнообразия предприятия // *Стратегическое планирование и развитие предприятий*. Москва, 2018, с. 304-306.
7. Макарова И.К. Трансформация парадигмы управления в условиях формирования информационного общества // *Международное сотрудничество евразийских государств*, 2016, no. 1, с. 105-112.
8. Парахина В.Н., Алехина Е.И. Влияние процессов цифровизации российской экономики на развитие инновационной деятельности в современных условиях // *Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства*. Ставрополь, 2018, с. 17-20.
9. Пугачев В.П. Информационная власть и демократия // *Общественные науки и современность*, 1999, no. 4, с. 65-77.
10. Раимов А.В. Экономическая оценка конфиденциальной информации организации // *Финансы и управление*, 2017, no. 1, с. 1-9. Доступно: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=22302](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=22302). (дата обращения: 17.05.2020).
11. Фролов С.С. *Социология организаций*. Москва, Гардарика, 2001.
12. Щетинина Е.Д., Щетинина Е.А. Моделирование корпоративного поведения и коммуникаций как основа формирования деловой репутации // *Социально-экономическое управление: теория и практика*, 2018, no. 4(35), с. 185-188.

---

# THE ESSENCE OF INFORMATION POWER OF STAKEHOLDERS IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

---

**Kravets Maxim Aleksandrovich**<sup>1</sup>, Cand. Sc. (Phys.-Math.), Assoc. Prof.  
**Yemelyanova Olga Yakovlevna**<sup>2</sup>, Cand. Sc. (Ped.), Assoc. Prof.  
**Shershen Inga Vladimirovna**<sup>3</sup>, Cand. Sc. (Econ.)

<sup>1</sup> Voronezh State University, University sq. 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: share\_kra@mail.ru

<sup>2</sup> Voronezh State Pedagogical University, Lenina st., 86, Voronezh, Russia, 394043; e-mail: olga-emel@rambler.ru

<sup>3</sup> Voronezh branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moskovsky pr., 143, Voronezh, Russia, 394005; e-mail: inga\_shershen@mail.ru

*Purpose:* formation model information power of stakeholders, including not only strong, but also weak linkages of the enterprise with stakeholders.

*Discussion:* according to the authors, in an unstable and unpredictable external environment communication of an enterprise should include not only strong ties (with obvious information power), and poole (totality different) weak ties complement each other, also have significant information power. Managing communications with stakeholders should include managing the enterprise's communication diversity, which can be quantified. *Results:* the selected items of the information of government stakeholders; the necessity of expanding relationship management to develop the necessary communication diversity, including the complex relations not only with key but also other stakeholders; formed a methodological basis for calculation of index of diversity of communication businesses.

**Keywords:** stakeholder, information, communication, communication diversity, economy, turbulence.

## References

1. Margalef R. Information theory in Ecology. *International Journal of General Systems*, 1958, no. 3, pp. 36-71.
2. GOST R 56715.5-2015. Proektnyj menedzhment. Sistemy proektnogo menedzhmenta. CHast' 5. Terminy i opredeleniya. [Project management. Project management systems. Part 5. Terms and definitions]. Moscow, Standartinform, 2017. (In Russ.)
3. GOST R ISO 9000-2015. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye po-
- lozheniya i slovar' [Quality management system. Basic provisions and dictionary] Moscow, Standartinform, 2019. (In Russ.)
4. Granovetter M. Sila slabyh svyazey. Ekonomicheskaya sociologiya [The strength of weak connections]. *Economic sociology*, 2009, T. 10, no. 4, pp. 31-51. (In Russ.)
5. Kravec M.A., Shchepina I.N. Obo-snovanie primeneniya koncepta «turbulentnost'» k vneshnej srede predpriyatiya [Justification for application concept turbulence to the external



environment of the enterprise]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2017, no. 6 (90), pp. 53-61. (In Russ.)

6. Kravets M.A., Shchepina I.N. Formirovanie kommunikacionnogo raznoobraziya predpriyatiya [Formation of the company's communication diversity]. *Strategicheskoe planirovanie i razvitie predpriyatij*. Moscow, 2018, pp. 304-306. (In Russ.)

7. Makarova I.K. Transformaciya paradigmy upravleniya v usloviyah formirovaniya informacionnogo obshchestva [Transformation management paradigm in terms of the information society]. *Mezhdunarodnoe sotrudnichestvo evrazijskih gosudarstv*, 2016, no. 1, pp. 105-112. (In Russ.)

8. Parahina V.N., Alekhina E.I. Vliyanie processov cifrovizacii rossijskoj ekonomiki na razvitie innovacionnoj deyatel'nosti v sovremennyh usloviyah [The impact of digitalization processes in the Russian economy on the development of innovative activities in modern conditions]. *Rossiya, Evropa, Aziya: cifrovizaciya global'nogo prostranstva*. Stavropol', 2018, pp. 17-20. (In Russ.)

9. Pugachev V.P. Informacionnaya vlast' i demokratiya [Information power and democracy]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'*, 1999, no. 4, pp. 65-77. (In Russ.)

10. Raimov A.V. Ekonomicheskaya ocenka konfidencial'noj informacii organizacii [Economic assessment of the organization's confidential information]. *Finansy i upravlenie*, 2017, no. 1, pp. 1-9. Available at: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=22302](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=22302) (accessed: 17.05.2020). (In Russ.)

11. Frolov S.S. *Sociologiya organizacij* [Sociology of organizations]. Moscow, Gardariki, 2001. (In Russ.)

12. Shchetinina E.D., Shchetinina E.A. Modelirovanie korporativnogo povedeniya i kommunikacij kak osnova formirovaniya delovoj reputacii [Modeling of corporate behavior and communications as a business reputation formation]. *Social'no-ekonomicheskoe upravlenie: teoriya i praktika*, 2018, no. 4(35), pp. 185-188. (In Russ.)