

ДЕМО-ВЕРСИЯ · БЕСПЛАТНО

Exambooster

Общая экономическая теория и теория менеджмента: вступительный экзамен в аспирантуру — пробный вопрос

Один полный разбор из перечня вашего экзамена — посмотрите формат перед покупкой: тезисный конспект, развёрнутый ответ с опорой на первоисточники и указание, из каких работ взят каждый тезис. В полном пособии — 41 вопросов перечня кафедры управления активами для испытания «вступительное испытание в аспирантуру».

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

Аспирантура МГИМО · 5.2.6 «Менеджмент», кафедра управления активами

ПРОГРАММА

вступительное испытание в аспирантуру

Демо-пособие · 2026

Независимое издание. Подготовлено «Exambooster» самостоятельно, не является официальным изданием МГИМО МИД России, не одобрено и не согласовано университетом. Названия вуза и образовательных программ приведены исключительно для указания предмета подготовки.



ОБЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ И ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА · ВОПРОС U19 · ДЕМО

Теория стейкхолдеров: представители, положения, ограничения и перспективы применения

■ Понятие и представители

- Стейкхолдер — группа/индивид, влияющие на цели фирмы или испытывающие её влияние (Э. Фримен, 1984); термин — из меморандума SRI 1963 г.;
- Линии до Фримена: Ансофф (1965, отверг подход), Акофф и Черчман (системный синтез), Ренман (1968, ввёл термин), Пфеффер и Саланчик (ресурсная зависимость);
- Э. Фримен (1984) свёл линии воедино; далее — Митчелл/Эгл/Вуд, Роули, Пост/Престон/Сакс.

■ Основные положения

- Карта стейкхолдеров: «ставка» (доля/рынок/влияние) × «власть» (голос/экономика/политика);
- Три уровня менеджмента: рациональный, процессный, транзакционный;
- Пять стратегий фирмы: узкая, акционерная, утилитарная, роулзианская, социальной гармонии;
- Стейкхолдер — шестая сила Портера в конкурентной стратегии;
- Три компоненты современной теории — нормативная, дескриптивная, инструментальная.

■ Ограничения

- Критика с позиций акционерной теории (Мечан): подход размывает права капитала;
- Нет общепринятого обоснования прав стейкхолдеров на целеполагание и механизма баланса их интересов;
- Ловушки применения: «паралич анализа», недооценка формально слабых групп;
- Матрица влияния/вовлечённости и ABC-XYZ-анализ субъективны, не видят сторон без прямых сделок.

■ Перспективы применения

- Адаптация для малого и среднего бизнеса — пошаговые алгоритмы без крупных инвестиций;
- Метод сегментов стоимости и «центр компетенций» — оценка вклада нефинансовых стейкхолдеров;
- Связь с повесткой устойчивого развития (ESG);
- Открытые вопросы по Фримену: связь с теорией игр, эмпирическая проверка гипотез, распределительная справедливость.

■ РАЗВЁРНУТЫЙ ОТВЕТ

■ Понятие стейкхолдера и происхождение термина

Стейкхолдер (от англ. stake — ставка, доля, интерес и holder — держатель) — это любая группа или индивид, которые могут повлиять на достижение целей организации или сами испытывают на себе влияние её деятельности. Такую формулировку в 1984 г. дал американский исследователь Эдвард Фримен, и именно она стала общепринятой отправной точкой теории. Сам термин старше: он появился в 1963 г. во внутреннем меморандуме исследовательского института Stanford Research Institute как сознательная переделка слова «stockholder» (акционер, держатель акций) — авторы идеи, работавшие в контексте корпоративного планирования для компании Lockheed, хотели обозначить более широкий круг сторон, «без поддержки которых организация прекратила бы существование»: собственников, работников, клиентов, поставщиков, кредиторов и общество в целом. То есть с самого начала теория стейкхолдеров строилась как альтернатива узкому взгляду на фирму как на инструмент обслуживания интересов исключительно её акционеров.

■ Представители и линии развития концепции до Фримена

От меморандума SRI 1963 г. концепция развивалась по нескольким относительно независимым направлениям, которые Фримен впоследствии свёл воедино. В литературе корпоративного планирования Игорь Ансофф в книге «Corporate Strategy» (1965) первым дал термину развёрнутую критику: он изложил стейкхолдерский подход как теорию, требующую балансировать противоречивые претензии менеджеров, работников, акционеров и поставщиков, но отверг её в пользу разделения целей фирмы на первичные

экономические и вторичные социальные, ограничивающие. В 1970-е концепция уже входит в мейнстрим стратегического планирования: Бернард Тейлор (1971) прямо пишет, что бизнес должен вестись в интересах не только акционеров, но и других стейкхолдеров; Кинг и Кливленд (1978) предлагают методику анализа «клиентных групп» и «претендентов»; Ротшильд (1976) применяет подход на практике General Electric.

Параллельно, в рамках системной теории, Рассел Акофф и Уэст Черчман в середине 1970-х заново открывают стейкхолдер-анализ: Акофф настаивает, что управленческие проблемы фирмы нужно решать не анализом (сужением взгляда до самой организации), а синтезом — расширением контекста до всей системы связанных с ней сторон. В ветви корпоративной социальной ответственности Уильям Дилл (1975) фиксирует переход от «влияния стейкхолдеров» к их «участию» в принятии решений, а Гарвардская школа бизнеса (Акерман, Бауэр, Мюррей, середина 1970-х) увязывает анализ социальных проблем со стратегией и структурой компании. Наконец, в теории организаций шведский исследователь Эрик Ренман ещё в 1968 г., в контексте промышленной демократии, вводит сам термин «stakeholders» в узком смысле — как стороны, связанные с фирмой отношением взаимной зависимости, что исключает из круга стейкхолдеров, например, государство. К этой же ветви относятся Уильям Эван с концепцией «organization-set» (1966), Джеймс Томпсон с понятием «задачной среды» (1967) и Джеффри Пфеффер с Джеральдом Саланчиком, авторы теории ресурсной зависимости (1978): по их формуле, организации выживают в той мере, в какой эффективно управляют требованиями заинтересованных групп, от которых зависит доступ к ресурсам.

■ Э. Фримен и оформление теории как целостной концепции

Собственно теорией стейкхолдеров как самостоятельным направлением стратегического менеджмента принято считать книгу Эдварда Фримена «Strategic Management: A Stakeholder Approach» (1984). Фримен свёл разрозненные линии в единую рамку и предложил практический инструментарий. Ключевой инструмент — «карта стейкхолдеров», которая описывает каждую заинтересованную сторону через тип имеющейся у неё «ставки» (доля собственности, рыночный интерес или чисто влияющая позиция без прямой доли) и тип власти (право голоса, экономическая или политическая). Фримен показал, что классическая, «диагональная» модель соответствия ставки и власти (акционеры — всегда с долей и правом голоса, клиенты и поставщики — с рыночным интересом и экономической властью, государство — только влияющая сторона) на практике не работает: профсоюзы одновременно используют экономические и политические рычаги, а независимые директора не имеют доли собственности, но обладают голосом. Ошибка такого рода — искажённая оценка реальной власти или интереса стейкхолдера — Фримен называет проблемой конгруэнтности восприятия и показывает на примерах компаний, недооценивших политическое влияние формально второстепенных групп.

Фримен выделяет три уровня стейкхолдер-менеджмента, которые организация с высокой «способностью» должна согласовывать между собой: рациональный (кто вообще является стейкхолдером и какова его ставка), процессный (устойчивые организационные процедуры учёта интересов) и транзакционный (реальные сделки и переговоры). На уровне общей стратегии фирмы он описывает пять типовых позиций по отношению к стейкхолдерам: узкую (максимизация выгоды одной избранной группы), акционерную (максимизация доходности капитала, со ссылкой на фидуциарную концепцию Милтона Фридмена), утилитарную (наибольшее благо для наибольшего числа сторон, пример — принцип «универсального обслуживания» AT&T), роулзианскую (поднять положение наименее обеспеченного стейкхолдера, со ссылкой на Джона Ролза) и стратегию социальной гармонии (достижение общественного консенсуса, пример — практика японского менеджмента). Каждая из этих стратегий, по Фримену, имеет и свой «недобросовестный» вариант — самообман организации относительно собственных мотивов. Далее Фримен предлагает процедуру стейкхолдерского аудита (формулировка миссии, выявление проблем, оценка текущих стратегий, корректировка приоритетов), классификацию поведения стейкхолдеров по их кооперативному потенциалу и конкурентной угрозе, а также расширяет модель пяти конкурентных сил Майкла Портера (1980) до шести, добавляя стейкхолдера как самостоятельную силу, формирующую конкурентную стратегию фирмы.

■ Развитие теории после Фримена: компоненты и новые классификации

Современный этап теории стейкхолдеров принято описывать как объединение трёх компонент: нормативной (обоснование того, почему интересы сторон должны учитываться), дескриптивной (описание того, как компании фактически работают со стейкхолдерами) и инструментальной (методики и модели для практического управления). В рамках этой развилки сложилось несколько влиятельных моделей. Рональд Митчелл, Брэдли Эгл и Дональд Вуд (1997) предложили модель значимости (salience) стейкхолдеров: сторону ранжируют по трём независимым признакам — власти (способности навязать организации свою волю), легитимности (общественно признанной обоснованности претензии) и срочности (неотложности требования по времени). Сторона без единого признака стейкхолдером не считается; носитель одного признака относится к «латентным» — «дремлющий» (только власть), «претендующий» (только легитимность) и «требовательный» (только срочность); носитель двух признаков — к «ожидającym»: «доминирующий» (власть и легитимность), «зависимый» (легитимность и срочность) и «опасный» (власть и срочность); сторона со всеми тремя признаками — «окончательный» стейкхолдер, получающий наивысший приоритет внимания менеджмента. Тимоти Роули разработал модель «коалиционного потенциала» стейкхолдеров. Джеймс Пост, Ли Престон и Салли Сакс развили концепцию «динамических компетенций», в которой теория стейкхолдеров интегрирует школу позиционирования и ресурсный подход, а ценность организации определяется совокупностью всех её активов, компетенций и способностей. Российские и постсоветские авторы (в частности, работы 2016–2025 гг. С. Бак и Р. Агилеры, С. Доретсо и Д. Велбека, К.

Фионовой, Р. и Н. Чугумбаевых) развивают прикладную сторону подхода — вплоть до идеи фирмы как «платформы» или «мэтчмейкера», связующего звена между стейкхолдерами, которая создаёт ценность для всех сторон в обмен на ценность, которую сама может перераспределять. Для оценки вклада стейкхолдеров в стоимость фирмы предложен ряд конкурирующих методов: метод рент и квазирент, метод капитализации интеллектуального капитала, метод сегментов стоимости (Фигге, Шальтеггер, Ивашковская), регрессионные и теоретико-игровые модели.

■ Ограничения теории

Несмотря на широкое распространение, теория стейкхолдеров сталкивается с последовательной критикой на нескольких уровнях. Во-первых, критики, отстаивающие акционерную (shareholder) модель фирмы — в частности, Тибор Мечан, — характеризуют сам стейкхолдерский образ мышления как разновидность социалистической идеи перераспределения прав собственности, размывающей ответственность менеджмента перед теми, кто реально вложил капитал. Во-вторых, у подхода нет общепринятого теоретического обоснования того, на каком основании разные стейкхолдеры вообще должны участвовать в выработке целей организации: широкое определение Фримена — «любая группа, способная влиять на компанию или испытывать её влияние» — слишком расплывчато, чтобы служить критерием допуска к целеполаганию, а более узкая, ресурсная трактовка (стейкхолдер как «вкладчик определённого типа ресурса») резко сокращает круг претендентов, но лишает теорию универсальности. В-третьих, теория не предлагает механизма нахождения баланса между противоречащими друг другу интересами разных групп: фокус на одной группе стейкхолдеров неизбежно снижает качество результата для другой, а приоритизация управленческих действий остаётся неоднозначной. В-четвёртых, у самого Фримена встречаются практические ловушки применения подхода: если среда организации объективно не меняется, стейкхолдерский анализ избыточен; разрастание карты стейкхолдеров и связей между ними может привести к «параличу анализа», когда организация тонет в деталях вместо принятия решений; и наоборот — недооценка формально малозначимой группы («ловушка снейл-дартера» у Фримена, по аналогии с делом *Tennessee Valley Authority v. Hill*, 1978 — иск экологов из-за редкой рыбы снейл-дартера временно остановил строительство плотины Теллико) может обернуться потерей контроля именно там, где его не ждали. Наконец, у инструментов практического стейкхолдер-анализа есть собственные методологические слабости: матрица «влияние — вовлечённость» опирается на субъективные экспертные оценки, а транзакционный ABC-XYZ-анализ не учитывает стейкхолдеров, с которыми у фирмы нет задокументированных сделок, — например, местное сообщество или конкурентов.

■ Перспективы применения в управленческих и организационных исследованиях

Современные работы адресуют критику ограничений не отказом от теории, а её доработкой инструментария. Показательное направление — адаптация

стейкхолдерского подхода для малого и среднего бизнеса: исследователи предлагают пошаговые (в частности, двенадцатишаговые) алгоритмы управления фирмой на основе стейкхолдерского подхода, матрицы «влияние — вовлечённость» и модифицированный метод сегментов стоимости с детализацией сегмента контрагентов, рассчитанные на внедрение без значительных инвестиций — в отличие от крупных корпораций, где стейкхолдерский аудит изначально разрабатывался и апробировался. Для оценки вклада нефинансовых стейкхолдеров (тех, чьи отношения с фирмой не оформлены прямыми транзакциями) предлагается использовать посреднические механизмы вроде «центра компетенций», аккумулирующего социальный и интеллектуальный капитал, который фирма получает от таких сторон. Отдельная линия исследований связывает теорию стейкхолдеров с повесткой устойчивого развития и ESG: расширение круга сторон, чьи интересы организация обязана учитывать, оказывается естественной теоретической рамкой для экологической и социальной отчётности компаний. Сам Фримен ещё в 1984 г. указывал на нерешённые направления будущих исследований — связь теории стейкхолдеров с теорией игр и отраслевой экономикой, необходимость эмпирически проверяемых, операционализированных гипотез вместо клинического описания отдельных кейсов, вопрос о распределительной справедливости как основании для решения споров между стейкхолдерами и, наконец, о том, можно ли заменить фидуциарную обязанность менеджера перед акционерами более широкой обязанностью действовать в интересах всех стейкхолдеров сразу. Эти вопросы остаются открытыми и сегодня, что и делает теорию стейкхолдеров действующим, а не завершённым направлением организационных исследований.

■ Итоги и значение

Теория стейкхолдеров прошла путь от служебного термина в меморандуме планирования 1963 г. через несколько параллельных линий развития — в корпоративном планировании, системной теории, концепции социальной ответственности и теории организаций — к целостной концепции, оформленной Эдвардом Фрименом в 1984 г. и с тех пор развиваемой в трёх дополняющих друг друга компонентах: нормативной, дескриптивной и инструментальной. Её главная теоретическая заслуга — смещение фокуса управленческих и организационных исследований с фирмы как инструмента обслуживания исключительно акционеров на фирму как узел сети отношений с множеством сторон, каждая из которых способна повлиять на её судьбу и испытать на себе её влияние. Одновременно теория остаётся дискуссионной: у неё нет общепринятого обоснования прав разных групп на участие в целеполагании, инструменты приоритизации интересов сохраняют существенную долю субъективности, а практическое применение требует осторожности перед ловушками «паралича анализа» и недооценки формально слабых групп. Именно поэтому перспективное направление сегодня — не поиск единственно верной модели, а разработка более чувствительного инструментария (сегментный анализ стоимости, матрицы вовлечённости, механизмы оценки нефинансового

вклада) для разных типов организаций, от крупных корпораций до малого и среднего бизнеса, и увязка теории с повесткой устойчивого развития.

Понравился формат? Заберите полное пособие

В полном издании «Общая экономическая теория и теория менеджмента: вступительный экзамен в аспирантуру» — 41 вопросов перечня кафедры управления активами для испытания «вступительное испытание в аспирантуру» в таком же формате + доступ в закрытый Telegram-канал, где каждый вопрос перечня — отдельный пост с навигацией.

Купить magistratura.exambooster.ru/materialy

Telegram-канал [@mgimo_exambooster](https://t.me/mgimo_exambooster)

Телефон +7 (925) 886-41-35

E-mail info@exambooster.ru

**Цена — 8000 ₽, разовый платёж:
пособие в PDF + закрытый канал.**

Дмитрий Санько — основатель Exambooster, выпускник МГИМО (МЭО, 2010) и Ryerson University, ex-преподаватель МГИМО. · ИП Санько Дмитрий Сергеевич, ИНН 772854182473.