

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № 6 / 2023, Vol. 15, Iss. 6 <https://esj.today/issue-6-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/40ECVN623.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Ткаченко, И. Н. Стейкхолдеры публичного управления: научный обзор современных исследований /

И. Н. Ткаченко // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 6. — URL:

<https://esj.today/PDF/40ECVN623.pdf>

**For citation:**

Tkachenko I.N. Public governance stakeholders: scientific review of modern research. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(6): 40ECVN623. Available at: <https://esj.today/PDF/40ECVN623.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338; 351

**Ткаченко Ирина Николаевна**

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия  
Заведующий кафедрой «Корпоративной экономики и управления бизнесом»

Доктор экономических наук, профессор

E-mail: [Tkachenko@usue.ru](mailto:Tkachenko@usue.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0996-0684>

РИНЦ: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=114687](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=114687)

WoS: <https://www.webofscience.com/wos/author/rid/B-3622-2017>

## Стейкхолдеры публичного управления: научный обзор современных исследований

**Аннотация.** Новая реальность требует трансформации системы государственного (публичного) управления. Речь идет о формировании стейкхолдерской модели управления, учитывающей и связывающей интересы различных групп общества. В статье актуализированы проблемы применения стейкхолдерского подхода к модели публичного управления. В статье сделан научный обзор публикаций российских и зарубежных авторов, изучающих процессы анализа стейкхолдеров публичного управления и применения стейкхолдерской модели в сфере государственного управления. Раскрыто содержание концепции создания общих ценностей как расширение теории заинтересованных сторон, применяемой в бизнесе, и менеджмента публичных ценностей («Public value management») в контексте исследования нового государственного управления. Общественная ценность рассматривается как публичная ценность для широкого круга стейкхолдеров — граждан как потребителей общественного продукта на основе удовлетворения их потребностей и ожиданий. Доверительные отношения между различными акторами государственного управления рассматриваются в статье как необходимое условие для стратегического партнерства представителей органов государственной власти, общества и бизнеса. Сети и коалиции стейкхолдеров рассматриваются как формат эффективного взаимодействия акторов государственного управления. Дана характеристика исследований прикладных аспектов имплементации стейкхолдерского подхода управления в бизнесе и в государственном (публичном) управлении. В статье обращено внимание на необходимость трансфера инструментов стейкхолдерского подхода, наработанных и успешно применяемых в корпоративном бизнесе в сферу публичного управления. Сделан вывод о недостаточной проработке методологических, методических и особенно практических аспектов исследования применимости и перспектив реализации стейкхолдерской модели применительно к сфере государственного (публичного) управления в России.

**Ключевые слова:** научный обзор; стейкхолдеры; стейкхолдерский подход; публичное управление; менеджмент публичных ценностей; «надлежащее» управление; трансфер управленческих технологий

## Введение

Современные вызовы ставят перед государственным управлением новые задачи, способные сделать систему государственного управления эффективной, результативной конкурентоспособной. Государство должно иметь эффективную политику, эффективное управление и качественные государственные услуги. Государственное управление должно быть ориентировано на удовлетворение потребностей общества с целью обеспечения его жизнедеятельности. В государственном (публичном) управлении в последние годы наблюдаются процессы развития и совершенствования системы управления от смены ориентиров, стилей государственного управления до смены подходов, концепций, ценностных составляющих и новых парадигм. Глобальные перемены происходят во всем мире. Активный поиск новых подходов и решений в науке и практике публичного управления как ответ на многочисленные геополитические вызовы происходит и в зарубежном исследовательском поле, и в России, где чрезвычайно остро строит вопрос о повышении эффективности системы государственного управления. Наша страна переживает сейчас непростые времена, характеризующиеся высочайшей степенью неопределенности, непредсказуемости дальнейшего развития событий, что заставляет задуматься о состоятельности или несостоятельности тех или иных подходов, попытаться выработать приемлемые механизмы цивилизованного развития.

Новое государственное управление с нашей точки зрения не может рассматриваться вне зависимости от развития общественно значимых институтов, развития общества, публично-правовых образований, поэтому государственное управление не может рассматриваться вне контекста публичного управления. Мы придерживаемся трактовки публичного управления как формы взаимодействия между государством, бизнесом и обществом. «Новое государственное управление» или «новое публичное управление», по существу, синонимичны. Публичное управление реализуется на принципах транспарентности, легитимности, демократичности, стратегического партнерства власти, населения и бизнеса в целях обеспечения устойчивого развития и повышения качества жизни граждан [1]. В этом определении подчеркивается, что государственное (публичное) управление должно контролироваться обществом и осуществляться во благо общества, а значит во благо всех участников процесса государственного (публичного) управления. Речь идет о том, что в основе наилучших практик публичного управления лежат стратегические приоритеты всех заинтересованных сторон, акторов, стейкхолдеров (stakeholders) отношений государственного управления. Посмотрим, насколько изучен стейкхолдерский подход применительно к системе публичного управления. Можно ли говорить о сбалансированности интересов государства, бизнеса, общества, акторов, их представляющих? Возможно ли сближение (или хотя бы учет) разнонаправленных интересов стейкхолдеров в сфере публичного управления? При каких условиях возможна реализация подхода «good governance» применительно к публичному управлению? Насколько применим ценностный подход к учету интересов стейкхолдеров в менеджменте публичных ценностей в концепциях нового государственного (публичного) управления? Реально ли применение ценностного подхода в аспекте достижения целей устойчивого развития для экономики государства на основе баланса множественных интересов заинтересованных сторон в сфере государственного управления как условия выбора стратегических инициатив отдельных стейкхолдеров (акторов публичного управления)?

Известно, что многие развитые в бизнесе, особенно в крупном бизнесе, менеджерские инструменты и подходы затем успешно внедряются в сферу государственного управления. Такой трансфер управленческих технологий представляется правомерным. Если посмотреть на процессы развития менеджерских технологий в бизнесе на всех уровнях развития бизнеса от стратегического до оперативного, на смену не только отдельных ориентиров, но и парадигм в развитии систем управления, то эти процессы очень похожи на те изменения в исследовательском и прикладном контенте, которые касаются государственного (публичного) управления. Так же, как и в корпоративном бизнесе, где доминирует сейчас парадигма, ориентированная на создание ценности для стейкхолдеров и реального осуществления ответственного делового поведения в рамках «good governance», в публичном управлении начинают понимать, что успехи любого государства могут быть связаны только с достижением сбалансированности, удовлетворением интересов широкого круга, заинтересованных в деятельности государства сторон, стейкхолдеров.

В научном обзоре, представленном в данной статье, актуализируется стейкхолдерский подход применительно к публичному управлению. Нами выдвинута гипотеза о возможности и востребованности более широкого применения стейкхолдерской модели не только в бизнесе, но и в государственном (публичном) управлении. Цель научного обзора связана с прояснением и систематизацией взглядов широкого круга исследователей, «работающих» в этом поле и с выработкой собственных подходов к изучению актуальных проблем в имплементации стейкхолдерской модели применительно к публичному управлению, развивающемуся в парадигме нового государственного менеджмента. В рамках проведения представленного научного обзора нами были поставлены следующие задачи: исследование прикладных аспектов имплементации стейкхолдерского подхода к управлению в бизнесе как в англоязычном, так и в русскоязычном исследовательском поле, раскрытие ценностной составляющей стейкхолдерского подхода, изучение использования исследовательских результатов о прикладном применении стейкхолдерского подхода, достигнутых разными учеными применительно к сфере бизнеса, в сфере государственного (публичного) управления, раскрытие роли государства в концепции «good governance», изучение инструментария исследований процессов взаимодействия стейкхолдеров в публичном управлении, проверка гипотезы о востребованности стейкхолдерской модели в публичном управлении. В реализации цели и задач, поставленных автором данной статьи, мы опираемся на исследования отечественных и зарубежных авторов по интересующей нас тематике.

### **Исследование прикладных аспектов имплементации стейкхолдерского подхода к управлению в бизнесе**

Исследовательское поле, в разных вариациях рассматривающее стейкхолдерский подход, достаточно обширно, поэтому в рамках данной статьи будем обращать внимание только на те публикации о стейкхолдерском подходе, где не только в общем виде определена сама значимость подхода и выявления ключевых стейкхолдеров, но и даются конкретные методические рекомендации по практическому использованию этих методов в управлении бизнесом. Именно доведенные до практического использования рекомендации и могут быть предметом трансфера в область государственного (публичного) управления, как это происходит при успешном использовании наработок в сфере управления проектами, бизнес-процессами, рисками.

В англоязычном исследовательском поле стейкхолдерский подход («stakeholder approach») стал активно развиваться после появления публикации Фримена в 1984 году [2]. В этой связи можно назвать некоторых авторов заметных публикаций, посвященных стейкхолдерскому подходу. В 1991 году появилась статья Сэвэдж с соавторами, в которой

рассмотрена роль стейкхолдер-менеджмента в устойчивости компании [3]. Данная позиция закрепила идею о том, что заинтересованные стороны не только зависимы от действий организации, но имеют возможность влиять на ее устойчивость. Совмещение агентской теории и теории заинтересованных сторон сформулировано в stakeholder-agency theory [4], в рамках которой корпоративное управление понимается как баланс интересов всех финансовых и нефинансовых стейкхолдеров компании. Митчелл, Агле, Вуд дополнили теорию заинтересованных сторон выделением группы значимых стейкхолдеров по таким атрибутам как власть, легитимность, актуальность [5].

Стейкхолдерская модель управления принята как современная парадигма корпоративного управления, по которой рост стоимости акционерного капитала, кроме прочего, должен сопровождаться ростом социального благополучия. Рост несоответствия в распределении экономических выгод между различными группами заинтересованных сторон в пользу собственников привел к повышению внимания к проблеме социальной ответственности и социального гражданства корпораций. По мнению американских авторов Дж. Поста, Л. Престона, С. Сакса, богатство компании — это не только богатство акционеров, как представлялось ранее, а интегральный показатель способности компании производить блага для всех заинтересованных сторон в течение долгосрочного периода [6]. Бауэр и Пэйн в своей статье обратили внимание на то, что главная ошибка корпоративного управления заключается в стремлении к максимизации богатства акционеров, а не в поддержании отношений со всеми стейкхолдерами [7].

В современном понимании корпоративное управление представляет собой систему представления интересов широкого круга заинтересованных сторон, вносящих свой вклад и зависимых от деятельности корпорации. Поиск форм взаимодействия между участниками корпоративных отношений, объединение интересов, выработка концепции сбалансированных действий стейкхолдеров — все это относится к задачам корпоративного управления. Корпоративное управление компаний в любой стране ориентируется на принципы корпоративного управления, представленные первоначально Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1999 году, а затем доработанные,<sup>1</sup> являются основным документом в области международных стандартов корпоративного управления, отражают общую основу, необходимую для «наилучшей (надлежащей) практики» корпоративного управления. Надлежащее корпоративное управление («good governance») помогает обеспечить эффективное использование компаниями их капитала, обеспечить учет корпорацией интересов широкого круга заинтересованных лиц, а также сообществ, в которых она осуществляет свою деятельность, и способствует подотчетности органов ее управления как самой компании, так и ее акционерам. Несмотря на то, что в каждой стране есть принятые акционерными законодательствами обязательные нормы, есть рекомендательные нормы, которые показывают желание компаний придерживаться цивилизованных норм корпоративного поведения, что вызывает доверие потенциальных инвесторов. Принципы корпоративного управления носят рекомендательный характер и являются своеобразным ориентиром для создания правовой базы корпоративного управления на государственном уровне, а также для оценки и выработки компанией собственной практики.

Развивая стейкхолдерский подход, исследователи обращают внимание на создание ценности для ключевых стейкхолдеров. Это публикации таких авторов, как Фримен, Веламури [8], работы Портера и Крамера о концепции создания общих ценностей (CSV), которую можно рассматривать как расширение теории заинтересованных сторон [9; 10], публикация Войчика [11] и других авторов. Оставляя в стороне критику ценностной концепции как

<sup>1</sup> G20/OECD Principles of Corporate Governance (Russian version), OECD Publishing, Paris. Режим доступа URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252035-ru> (дата обращения 10.11.2023).

самостоятельного подхода, отдадим ему должное в смысле определенного ребрендинга понятий, делающего шаг вперед для переосмысления развития бизнеса.

Среди первых работ отечественных авторов, посвященных тематике стейкхолдерского подхода, нельзя не назвать публикации Петрова М.А. [12] и Тамбовцева В.Л. [13]. Так, Петров М.А. в своей публикации обращает особое внимание на прикладные возможности стейкхолдерской теории, на использование ее положений и инструментария не только в стратегическом анализе, корпоративном управлении, но и на уровне оперативно-тактического управления [12]. Акцент на методологии прикладного использования стейкхолдерской модели делают и другие российские авторы. Среди таких публикаций, безусловно, необходимо выделить работы следующих авторов: Ивашковская И.В. [14; 15], Ефимова О.В. [16], Вашакмадзе Т.Т. с соавторами [17], Новожилова Ю.В. [18], Ткаченко И.Н., Злыгостев А.А. [19; 20].

В публикациях ряда зарубежных авторов мы видим поиски конкретных методов прикладного применения стейкхолдерской модели. Это монетарные и немонетарные, объективные и субъективные подходы и инструментарий оценки вклада и выгод для стейкхолдеров, их стейкхолдерской стоимости. Подробно об этом мы писали в наших научных обзорах данной проблематики (Ткаченко И.Н., Первухина И.В. [21; 22]. Не углубляясь в подробный обзор, назовем лишь некоторых авторов. Из англоязычных это: Фигте, Штальтеггер [23], Апитц с соавторами [24], Марчело с соавторами [25], Тантало, Прием [26]. Степень проработки инструментария оценивания стейкхолдерской стоимости различная у разных авторов, но многие из них используют для исследования и современный экономико-математический инструментарий, как например, это делают Фернандез Гуадано и Сарриа Педроша [27].

Проанализируем, насколько используются такие исследовательские результаты о прикладном применении стейкхолдерского подхода, достигнутые разными учеными применительно к сфере бизнеса, в сфере государственного (публичного) управления и насколько правомерна сама постановка такого вопроса.

### **Исследование роли стейкхолдеров в государственном (публичном) управлении**

Изучая публикации зарубежных и отечественных исследователей о путях и трендах в развитии современной системы государственного (публичного) управления, мы видим сходство с теми изменениями, которые происходили в системе корпоративного управления. На схожесть природы управления в государственном и частном секторе, возможность переосмысления системы государственного управления, трансфера управленческих технологий из бизнеса в государственное (публичное) управление обращали внимание многие исследователи, начиная с базовой работы о концепции предпринимательского государства (Осборн, Гейблер [28]), выделения универсальных черт в принципах поведения акторов государственного и корпоративного секторов, включая разнородность групп стейкхолдеров (Морис, Джонс [29]) и развивая эти мысли во многих других публикациях, как например, в работе о предпринимательском лидерстве в публичном управлении, необходимости реализации функции гибкого управления стейкхолдерами (Боринс [30]).

Не претендуя на глубокий обзор всех трендов, происходящих в процессах трансформации модели государственного управления от административных подходов до концепции нового государственного (публичного) менеджмента (НГМ) и пост-НГМ, обратим внимание только на те исследования и публикации, в которых обозначена роль стейкхолдерского подхода в этих преобразованиях.

Как в корпоративном управлении неким ориентиром в развитии и совершенствовании является модель надлежащего корпоративного управления, так и в государственном управлении концепция «good governance» является весьма привлекаемым ориентиром. Что в этой концепции связано со стейкхолдерским подходом? Согласно этой концепции взаимодействие государства, бизнеса и общества как ключевых акторов должно строиться на принципе сотрудничества, партнерства всех участников процесса государственного управления, их активном и ответственном участии в принятии государственных решений, достижении консенсуса при принятии решений, а, значит, при учете интересов различных стейкхолдеров (об этом: Мировой Банк<sup>2</sup> [31], Грэхэм с соавторами [31], Эндрюс [32], Хэндойо [33], Наоми с соавторами [34], Ноджа с соавторами [35]). «Good governance», по мнению многих исследователей, предполагает «институционализированный диалог между государством и гражданским обществом и фокусируется на партнерских отношениях» (Красильников Д.Г. с соавторами [36]). Государство в концепции «good governance» — это не главный стейкхолдер, не «рулевой», а полноправный партнер и участник процессов публичного управления. Таким же полноправным участником должны быть и представители бизнеса, и представители зрелого гражданского общества. Ряд исследователей считают, что в системе публичного управления именно общество, а не государство должно играть роль «ключевого интегрального стейкхолдера» (Федулова Е.А. [37]).

В ценностно-ориентированном подходе для системы публичного управления общее благо, общественная ценность рассматривается как публичная ценность для широкого круга стейкхолдеров — граждан как потребителей общественного продукта на основе удовлетворения их потребностей и ожиданий. Аспектам менеджмента публичных ценностей («Public value management») в контексте исследования нового государственного управления уделяли внимание в разные годы и зарубежные и российские авторы. Вслед за зарубежными авторами, исследующими ценностный подход в государственном управлении, определяющими роль государства как некоего гаранта общественных ценностей, а представителей бизнеса и общества как активных участников общественных проблем, при этом управление общественной ценностью сфокусировано на коллективных предпочтениях и ценностях (Мур [38; 39], Боземан [40], Алфорд и Хьюз [41], Брайсон с соавторами [42]), отечественные авторы и с политологической, и с социологической, и с менеджерской точки зрения изучают ценностные основы государственного (публичного) менеджмента, исследуя роль разных групп стейкхолдеров как носителей этих ценностей (Волкова А.В. [43], Зотов В.В. [44], Пушкарева Г.В. [45], Фадейкина Н.В. с соавторами [46], Дворяджина Е.Б. и Белоусова Е.А. [47]).

Стратегическое партнерство представителей органов государственной власти, общества и бизнеса возможно только на основе доверительных отношений между ними как акторами, стейкхолдерами системы публичного управления при соблюдении нравственных и правовых норм взаимодействия между ними. Для системы публичного управления характерно распыление власти, участие всех стейкхолдеров в принятии решений, при этом государство берет на себя задачу координации и нахождения баланса интересов всех участвующих в публичном управлении стейкхолдеров. В этой связи нельзя не отметить акцентирование внимания рядом исследователей на процесс привлечения стейкхолдеров к разработке, а впоследствии и к реализации стратегии регионального и муниципального развития территории, что повышает качество стратегического планирования (Антипин И.А., Власова Н.Ю., Иванова О.Ю. [48]).

Взаимодействие стейкхолдеров происходит в форме сетевого взаимодействия, взаимоотношения акторов сети строятся на доверительных отношениях между ними (Ху, Сан

<sup>2</sup> World Bank (1992) Governance and Development. Washington. 1992, World Bank Publication, Режим доступа: URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf> (дата обращения 11.10.2023).

и Си [49]). При таком сетевом взаимодействии процесс принятия решений идет не только сверху вниз, а и в рамках горизонтальных связей при условии определенных стимулов, определяющих поведение различных акторов (стейкхолдеров) (Понятович с соавторами [50]), отношения регулируются правилами, разработанными и утвержденными самими участниками сети (Каранина Е.В. и Токарева П.В. [51]). Горизонтальная координация между акторами публичного управления характерна для высокого уровня доверия между всеми заинтересованными лицами; вертикальная координация в сети преобладает при снижении уровня доверия между акторами. Коалиции стейкхолдеров внутри сетей возможны при наличии высокого потенциала акторов в сети, что ведет к повышению качества принятия и реализации решений (Михайлова О.В. [52]).

Прикладное развитие идеи «государство как платформа» (O'Reilly [53]) в российской практике развития государственных цифровых платформ приводит к тому, что такая модель «имеет в большей мере сервисный характер и не предполагает полноценного участия ни государственных служащих, ни представителей заинтересованных сторон в публичном управлении» (Зотов В.В., Василенко Л.А. [54]). Изучение особенностей взаимодействия различных стейкхолдеров государственного управления, таких как представители власти, представители общества, медиаторы при таком человекозависимом взаимодействии в формате сервисов государственных платформ вызывает интерес у исследователей (Капогузов Е.А., Лапина Т.А., Чупин Р.И. [55] и Зотов В.В., Василенко Л.А. [54]), такой же интерес вызывают вопросы взаимодействия между государством и бизнесом через портал госзакупок (Смотрицкая И.И., Черных С.И. [56]), гражданами и бизнесом через цифровые платформы занятости населения (Плахин А.Е. с соавторами [57]). Такой электронный формат взаимодействия органов власти с гражданами, разворачивающийся на основе цифровых платформ, вызывает большой интерес к такому виртуальному взаимодействию между различными акторами публичного управления и в теоретическом, и в практическом плане. Тем более, что внедрение электронного участия граждан (e-Participation) разворачивается не беспрепятственно: несмотря на быстрое увеличение доступности онлайн-услуг, роста цифрового участия, цифрового взаимодействия граждан в процессах госуправления не наблюдается (об этом: Лебезова Э.М., Овчаренко Л.А. [58]).

Ряд авторов ставят перед собой важную исследовательскую задачу более подробно изучить процессы взаимодействия стейкхолдеров в публичном управлении, попытаться оценить их роль в процессе принятия управленческих решений. Для этого применяются методы экспертного опроса, интервью, анкетирования [54; 55]. Такого рода социологические исследования о роли стейкхолдеров направлены на измерение уровня их удовлетворенности качеством государственных услуг на основе государственных цифровых платформ. Оценка вклада стейкхолдеров дается по ряду заинтересованных лиц (потребителей, сотрудников, руководителей организаций, отвечающих за процесс предоставления государственных услуг). На самом деле, в процессе публичного управления на разных уровнях задействован гораздо более широкий круг стейкхолдеров, которых можно идентифицировать и как внутренние стейкхолдеры применительно к каждому «крупному» актору публичного управления (государство-бизнес-общество), и как внешние группы стейкхолдеров. Такой мультистейкхолдерский подход в государственном управлении, необходимость учета разнонаправленных интересов и позиций множественности стейкхолдеров осознается исследователями с теоретической точки зрения. С точки зрения методологической и прикладной имеются трудности оценивания результативности публичного управления с позиции множественности стейкхолдеров, выбора критериев оценки, предпочтений и баланса сил между группами стейкхолдеров (Тамбовцев В.Л., Рождественская И.А. [59]).

Безусловно, надо выделить апробированные формы взаимодействия государства и бизнеса. Это — государственно-частное партнерство (ГЧП) и роль государства в компаниях с государственным участием. Под «государственно-частным партнерством» мы понимаем долгосрочный, ограниченный конкретными временными рамками институциональный союз государства и бизнеса в целях реализации социально-значимых проектов под контролем общества на условиях взаимной выгоды и прозрачности отношений для всех держателей интереса (стейкхолдеров) партнерства. В данном определении, в отличие от существующих, мы выделяем институциональную природу ГЧП, подчеркиваем наличие проектного подхода в системе взаимоотношений участников, выделяем принципы социальной значимости, взаимной выгоды и прозрачности отношений в партнерстве для всех стейкхолдеров при обязательности контроля со стороны общества (Ткаченко И.Н., Евсеева М.В. [60]). Роль государства в модели компаний с государственным участием можно определить, как двоякую, ведь государство в таких моделях выступает не только как крупнейший собственник (акционер), но и как стейкхолдер, который имеет свои интересы, связанные с регулированием, контролем, выполнением определенных социально-значимых функций, социально-ориентированных задач государства, направленных на формирование базиса устойчивого развития.

Явно не хватает научных рекомендаций по активному применению современных управленческих методов и подходов в различных формах взаимодействия органов государственной власти и бизнес-структур. Требуется определенный «трансфер» управленческих технологий из более «продвинутого» в этом смысле бизнеса в систему органов государственной власти, чтобы партнерство выстраивалось на взаимовыгодных позициях, чтобы власть и бизнес «говорили на одном языке», были действительно равноправными партнерами. В сфере развития инфраструктуры роль государства должна заключаться в постепенном превращении из саморегулирующегося поставщика инфраструктурных услуг и независимого регулятора в равного партнера бизнесу. При этом государственно-частное в такой модели поведения может создаваться реальная и эффективная модель социального партнерства.

Можно сделать ряд обобщений. Если в корпоративном управлении есть единые требования, принципы, показатели эффективности и качества для любых компаний в любых странах мира, есть единые правила мониторинга через фондовый рынок, критерии инвестиционной привлекательности, рейтинги (хотя и во многом политизированные и монополизированные), то, когда мы говорим о разных моделях государства, мы понимаем, что в разных странах разный уровень развития экономики, культуры, разные ценностные ориентиры, разные институты как формальные, так и неформальные, разные институциональные матрицы (Кирдина С.Г. [61]). Обществу нельзя навязать институты, ему не присущие, невозможно субъективным образом заменить один институт другим, пусть даже обнаружившим свою эффективность в другой стране. Здесь необходимы исторические, культурные, идеологические, экономические предпосылки. Поэтому нет единой, универсальной модели государственного управления. Мы согласны с мнением многих исследователей, которые утверждают, что современные модели государственного управления и менеджмента во многом представляют западноцентричные концепции, опираются на идеи неолиберализма (Ушаков Е.В. [62]). Кроме того, мы согласны с тем, что как это происходило и при становлении российской модели корпоративного управления, когда возникали формальные и неформальные институты как некая имитация, так как «почва» для их развития не была в те годы подготовлена, так и при трансформации модели государственного управления необходимо принимать во внимание параметры институциональной среды при имплементации инструментария реформ в процессе встраивания зарубежных инструментов и институтов в российскую практику (Капогузов Е.А. [63]).

Модели некоего универсального государства нет, значит и не существует универсальной схемы «хорошего управления», не надо забывать и о неотъемлемых чертах русской модели управления, «игнорирование законов и правил» (Прохоров А.В. [64]). Формирование стейкхолдерской модели публичного управления невозможно без работы в кооперации с другими участниками системы публичного управления, уважая интересы других заинтересованных сторон: и граждан, и бизнес-сообщества, и представителей общественных организаций, и представителей независимого экспертно-аудиторского сообщества. Отношения эти необходимо развивать на принципах доверия, легитимности, транспарентности, демократичности. Развитие государственного (публичного) управления в России в перспективе должно быть ориентировано на учет интересов широкого круга акторов (стейкхолдеров) государственного управления.

### Заключение

В качестве кратких выводов по проведенному в рамках научного обзора исследованию можно отметить, что гипотеза о возможности и востребованности более широкого применения стейкхолдерской модели не только в бизнесе, но и в государственном (публичном) управлении подтверждается качественным анализом широкого круга публикаций зарубежных и отечественных исследователей. Новизной представленного в статье исследования можно считать расширение теории заинтересованных сторон, применяемой в бизнесе, и менеджмента публичных ценностей в контексте исследования нового государственного управления; констатацию недостаточной проработки методологических, методических и особенно практических аспектов исследования применимости и перспектив реализации стейкхолдерской модели применительно к сфере государственного (публичного) управления в России.

Понимая разный уровень развития прикладного инструментария стейкхолдерского подхода в бизнесе и в государственном управлении, тем не менее, необходимо осуществлять трансфер управленческих технологий стейкхолдерской модели из бизнеса на разные уровни государственного управления. Кроме того, необходимо учитывать, что трансформация модели публичного управления на основе стейкхолдерской модели возможна лишь при условии дальнейшего развития гражданского общества по пути укрепления доверия между всеми акторами: государством к бизнесу и обществу, бизнеса к государственным структурам, общественных организаций к органам государственной власти. Необходимо активно идти по пути развития норм, правил, их применения, развивать формы сотрудничества различных стейкхолдеров публичного управления. Надо смело брать управленческие технологии и инструментарий, разработанный применительно к корпоративному бизнесу и управлению, и использовать его для публичного управления.

Результаты и выводы данной статьи могут стать теоретической платформой дальнейших дискуссий и исследований.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Глушакова, О.В. О сущности, содержании и соотношении понятий «государственное управление», «социальное управление», «публичное управление» / О.В. Глушакова, Я.А. Вайсберг // Сибирская финансовая школа. — 2013. — № 6. — С. 3–9. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_21082446\\_19864022.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_21082446_19864022.pdf) (дата обращения 12.10.2023).
2. Freeman R.E. Strategic management. A stakeholder approach / R.E. Freeman. — Boston: Pitman Publishers, 1984 — 276 с.

3. Savage, G.T. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders / G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair / — DOI <https://doi.org/10.2307/4165008> // Academy of Management Perspectives — 1991 — Т. 5. — №. 2. — С. 61–75. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Grant-Savage/publication/233735907\\_Strategies\\_for\\_Assessing\\_and\\_Managing\\_Organizational\\_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Grant-Savage/publication/233735907_Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders/links/0912f50aed25ca275f000000/Strategies-for-Assessing-and-Managing-Organizational-Stakeholders.pdf). (дата обращения 12.10.2023).
4. Hill Charles, W.L. Stakeholder-agency theory / W.L. Hill Charles, M. Jones Thomas. — DOI <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x> // Journal of Management Studies. — 1992. — Т. 29. — № 2. — С. 131–154. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x> (дата обращения 12.10.2023).
5. Mitchell, R.K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What really Counts / R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood // Academy of Management Review — 1997 — Т. 22. — № 4. — С. 853–888. URL: <https://doi.org/10.2307/259247> (дата обращения 12.10.2023).
6. Post, J.E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. / J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs. — Stanford, CA, Stanford University Press, 2002. — 376 с. — URL: <https://www.sup.org/books/title/?id=1967> (дата обращения 12.10.2023).
7. Бауэр Д. Главная ошибка корпоративного управления / Д. Бауэр, Д. Пэйн // Harvard Business Review (Россия). — 2017 — № 9. — С. 32–42.
8. Freeman R.E. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility / R.E. Freeman, S.R. Velamuri. — DOI <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1186223> // SSRN. — 2008 URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1186223](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1186223) (дата обращения 12.10.2023).
9. Porter M.E. Strategy and society: The Link between Competitive Advantage and corporate social responsibility / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review — 2006 — Т. 84. — № 12. — С. 78–92. — URL: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> (дата обращения 12.10.2023).
10. Porter M.E. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. — 2011 — Т. 89. — № 1-2. — с. 62–77. — URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (дата обращения 12.10.2023).
11. Wójcik P. How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility / P. Wójcik. / — DOI <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168> // Central European Management Journal. — 2016. — Т. 24. — № 2 — С. 32–55. — URL: <https://journals.kozminski.edu.pl/pub/4541> (дата обращения 12.10.2023).
12. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения / М.А. Петров // Вестник СПбГУ — 2004 — Серия 8. — вып. 2(16). — с. 51–68.
13. Тамбовцев В.Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента — 2008. — Т. 6. — № 3. — С. 3–26. URL: <https://rjm.spbu.ru/article/view/474/405> (дата обращения 12.10.2023).

14. Ивашковская И.В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании / И.В. Ивашковская / — DOI: <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.6.1.2012.14-23> // Корпоративные финансы — 2012 — Т. 6. — № 1. — С. 14–23. URL: <https://cfjournal.hse.ru/article/view/1566> (дата обращения 12.10.2023).
15. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография М.: ИНФРА-М, 2016 — 320 с.
16. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход / О.В. Ефимова // Вопросы управления. — 2013 — Т. 45. — № 348. — с. 41–51. (дата обращения 12.10.2023).
17. Вашакмадзе Т.Т. Модель управления стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений / Т.Т. Вашакмадзе, Э.Г. Мартиросян, А.А. Сергеева / — DOI: <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.7.2.2013.87-97> // Корпоративные финансы — 2013 — № 2(26) — с. 87–97. URL: <https://cfjournal.hse.ru/article/view/1520/2221> (дата обращения 12.10.2023).
18. Новожилова Ю.В. Информационно-аналитическое обеспечение интегрированной отчетности: оценка влияния стейкхолдеров на изменение создаваемой стоимости / Ю.В. Новожилова / — DOI: <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2017-1-43-50> // Статистика и экономика. — 2017 — Т. 14. — № 1. — с. 43–50. URL: <https://statecon.rea.ru/jour/article/view/1086> (дата обращения 12.10.2023).
19. Ткаченко И.Н. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора / И.Н. Ткаченко, А.А. Злыгостев / — DOI: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2018-9-4-5> // Управленец. — 2018 — Т. 9. — № 4. — с. 40–52. URL: <https://upravlenets.usue.ru/images/74/5.pdf> (дата обращения 12.10.2023).
20. Злыгостев А.А. Стейкхолдерская стоимость: понимание и оценка / А.А. Злыгостев // Теоретическая экономика — 2020 — № 8 — с. 92–105. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/steykholderskaya-stoimost-ponimanie-i-otsenka> (дата обращения 12.10.2023).
21. Ткаченко И.Н. Актуализация стейкхолдерского подхода корпоративного управления в условиях коронакризиса: от декларирования приверженности к прикладным моделям / И.Н. Ткаченко / — DOI: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-2-1> // Управленец — 2021 — Т. 12. — № 2. — с. 2–16. URL: <https://upravlenets.usue.ru/images/90/1.pdf> (дата обращения 12.10.2023).
22. Tkachenko I. The Value of Stakeholders Contribution and Attaining Synergy from their Interaction / I. Tkachenko, I. Pervukhina / — DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-39504-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-39504-9_6) // Corporate Governance in Central Europe and Russia, eds. Aluchna, M., Idowu, S.O., Tkachenko, I., Springer, 2020 — с. 89–106. URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-39504-9\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-39504-9_6) (дата обращения 12.10.2023).
23. Figge F. What Is Stakeholder Value? Developing a Catchphrase into Benchmarking Tool / F. Figge, S. Schaltegger // Luneburg Universitat. 2000. URL: [http://fox.leuphana.de/portal/files/1199097/Figge\\_Schaltegger\\_What\\_is\\_Stakeholder..pdf](http://fox.leuphana.de/portal/files/1199097/Figge_Schaltegger_What_is_Stakeholder..pdf) (дата обращения 11.10.2023).

24. Apitz S.E. Stakeholder Value-Linked Sustainability Assessment: Evaluating Remedial Alternatives for the Portland Harbor Superfund Site, Portland, Oregon, USA / S.E. Apitz, A.G. Fitzpatrick, A. McNally, D. Harrison, C. Coughlin, D.A. Edwards / — DOI: <https://doi.org/10.1002/ieam.1998> // Integrated Environmental Assessment and Management. — 2017 — Т. 14 — № 1. — С. 43–62. URL: <https://setac.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ieam.1998> (дата обращения 11.10.2023).
25. Castro-Martinez M.P. Translation of trustworthiness signals into factors for stakeholder value cocreation / M.P. Castro-Martinez, P.R Jackson / — DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.1685> // Journal of Public Affairs. — 2017. — Т. 18. — № 2. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pa.1685> (дата обращения 11.10.2023).
26. Tantalo C. Value creation through stakeholder synergy / C. Tantalo, R.L. Priem / — DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2337> // Strategic Management Journal. — 2014. — Т. 37. — № 2. URL: [https://www.researchgate.net/publication/265690092\\_Value\\_Creation\\_Through\\_Stakeholder\\_Synergy](https://www.researchgate.net/publication/265690092_Value_Creation_Through_Stakeholder_Synergy) (дата обращения 11.10.2023).
27. Fernández-Guadaño J. Impact of Corporate Social Responsibility on Value Creation from a Stakeholder Perspective / J. Fernández-Guadaño and J.H. Sarria-Pedroza / — DOI: <https://doi.org/10.3390/su10062062> // Sustainability — 2018 — Т. 10. — № 6. — С. 2062. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/6/2062> (дата обращения 11.09.2023).
28. Osborne D., Reinventing Government. / D. Osborne, T. Gaebler — Boston: Addison-Wesley Publ. Co., 1992. — 432 с.
29. Morris M.H. Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector / M.H. Morris, F.F. Jones / — DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879902400105> // Entrepreneurship Theory and Practice. — 1999 — т. 24. — № 1. — с. 71–91. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104225879902400105> (дата обращения 11.09.2023).
30. Borins S. Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers / S. Borins / — DOI: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00113> // Public Administration Review. — 2000 — Т. 60. — № 6. — С. 498–507. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00113> (дата обращения 11.09.2023).
31. Graham G. Principles Good Governance in 21-st Century / G. Graham, B. Amos, T. Plumptre // Policy Brief. — 2003 — № 15. URL: <https://knowledgecirclesca.files.wordpress.com/2017/05/principles-for-good-governance.pdf> (дата обращения 11.09.2023).
32. Andrews M. The Good Governance Agenda: Beyond Indicators without Theory / M. Andrews / — DOI: <https://doi.org/10.1080/13600810802455120> // Oxford Development Studies — 2008 — Т. 36. — № 4. — С. 379–407. — URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13600810802455120> (дата обращения 11.09.2023).
33. Handoyo S. Exploratory Study on the Relationship between Good Public Governance and National Competitiveness / S. Handoyo. — OI: <https://doi.org/10.18196/jgp.2017.0057.493-513> // Journal of Government and Politics — 2017 — т. 8 — № 4. — С. 493–513. URL: [https://www.researchgate.net/publication/346751388\\_Exploratory\\_Study\\_on\\_the\\_Relationship\\_between\\_Good\\_Public\\_Governance\\_and\\_National\\_Competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/346751388_Exploratory_Study_on_the_Relationship_between_Good_Public_Governance_and_National_Competitiveness) (дата обращения 11.09.2023).

34. Naomi P. A Bird's Eye View of Researches on Good Governance: Navigating through the Changing Environment / P. Naomi., I. Akbar, Firmanzah / — DOI: <https://doi.org/10.14704/WEB/V17I2/WEB17022> // Webology. — 2020 — Т. 17 — № 2 — С. 150–171. URL: <https://www.webology.org/Abstract.php?id=301> (дата обращения 11.09.2023)
35. Noja G.G. Interlinkages between Government Resources Management, Environmental Support, and Good Public Governance. Advanced Insights from the European Union / G.G. Noja, M. Cristea, E. Thalassinos, M. Kadłubek / — DOI: <https://doi.org/10.3390/resources10050041> // Resources — 2021. — Т. 10. — № 5 — С. 41. URL: <https://www.mdpi.com/2079-9276/10/5/41> (дата обращения 10.10.2023).
36. Красильников Д.Г. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance / Д.Г. Красильников, О.В. Сивинцева, Е.А. Троицкая / — DOI: <https://doi.org/10.17072/2218-9173> // Ars Administrandi (Искусство управления). — 2014 — вып. 2 — с. 45–62. URL: <http://ars-administrandi.com/index.php/arsadm/article/view/155> (дата обращения 10.10.2023).
37. Федулова Е.А. Стратегические приоритеты заинтересованных сторон как основа формирования системы публичного управления инвестиционным процессом / Е.А. Федулова // сетевое издание Современные проблемы науки и образования. — 2014 — № 4. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14236> (дата обращения: 10.10.2023).
38. Moore M. Creating Public Value: Strategic Management in Government / М. Moore — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. 416 с.
39. Moore M. Recognizing Public Value. / М. Moore — Cambridge, MA: Harvard University Press, 2013. 496 с.
40. Bozeman B. Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism. / B. Bozeman — Washington, DC: Georgetown University Press, 2007. 224 с.
41. Alford J. Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management / J. Alford, O. Hughes / — DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074008314203> // American Review of Public Administration — 2008. — Т. 38. — № 2 — С. 130–148. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074008314203> (дата обращения: 10.10.2023).
42. Bryson J. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management / J. Bryson, B. Crosby, L. Bloomberg / — DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12238> // Public Administration Review — 2014 — July — с. 444–456. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12238> (дата обращения: 10.10.2023).
43. Волкова А.В. Публичные ценности и система государственного управления в России. / А.В. Волкова — СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2013 — 383 с. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_25534303\\_78894936.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_25534303_78894936.pdf) (дата обращения: 10.10.2023).
44. Зотов В.В. От нового государственного управления к государственному менеджменту публичных ценностей (новая философия публичного управления) / В.В. Зотов // Проблемы философии: история и современность: сб. ст. по итогам Науч.-практ. конф. с междунар. участием, Курск, 18–21 мая 2018 г. / Курская акад. гос. и муницип. службы. Курск: Изд-во Курского гос. ун-та, 2018. — с. 204–208. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_36376485\\_10857980.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36376485_10857980.pdf) (дата обращения: 10.10.2023).

45. Пушкарева Г.В. Менеджмент публичных ценностей: государственное управление в поиске новых концептуальных оснований / Г.В. Пушкарева // В сборнике: Политика и управление государством. Новые вызовы и векторы развития. Под ред. А.И. Соловьева, Г.В. Пушкаревой. Аспект Пресс, Москва, 2019. с. 108–124. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37124470&selid=37124655> (дата обращения: 10.10.2023).
46. Фадейкина Н.В. Место менеджмента публичных ценностей в системе нового государственного и муниципального менеджмента / Н.В. Фадейкина, В.В. Новоселов, Р.В. Глущенко // Сибирская финансовая школа — 2019. — № 2 — с. 3–8. URL: <https://sfs.elpub.ru/jour/article/view/3/3> (дата обращения: 10.10.2023).
47. Дворядкина Е.Б. Механизм управления экономико-пространственным развитием муниципальных районов: выводы из пост-НГМ тенденций / Е.Б. Дворядкина, Е.А. Белоусова / — DOI: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-3-1> // Управленец — 2020 — Т. 11 — № 3 — с. 2–17. URL: <https://upravlennets.usue.ru/images/85/1.pdf> (дата обращения: 10.10.2023).
48. Антипин И.А. Методология муниципального стратегирования: сравнительный анализ и унификация / И.А. Антипин, Н.Ю. Власова, О.Ю. Иванова / — DOI: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-6-3> // Управленец — 2021 — Т. 12 — № 6 — с. 33–48. URL: <https://upravlennets.usue.ru/images/94/3.pdf> (дата обращения: 10.10.2023).
49. Xu, R.Y. The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance / R.Y. Xu, Q.G. Sun, W. Si / — DOI: <https://doi.org/10.3968/7354> // Canadian Social Science — 2015 — Т. 11. — № 7 — с. 11–21. URL: <http://www.cscanada.net/index.php/css/article/view/7354> (дата обращения: 10.10.2023).
50. Poniatowicz M. Good governance and institutional quality of public sector: theoretical and empirical implications. / M Poniatowicz, R Dziemianowicz, A. Kargol-Wasiluk / — DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/1608> // European Research Studies Journal — 2020 — Т. 23. — № 2. — с. 529–556. — URL: <https://ersj.eu/journal/1608> (дата обращения: 10.10.2023).
51. Каранина Е.В. Внедрение мета-управления в формирование механизмов устойчивого развития территории / Е.В. Каранина, П.В. Токарева / DOI: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.12.06.004> // Экономика и управление: проблемы, решения — 2021 — № 12. — Т. 6. — с. 29–36. URL: [https://s-lib.com/issues/eiu\\_2021\\_12\\_t6\\_a4/](https://s-lib.com/issues/eiu_2021_12_t6_a4/) (дата обращения: 10.10.2023).
52. Михайлова О.В. Сети в современном государственном управлении: конфигурации и механизмы координации / О.В. Михайлова / — DOI: <https://doi.org/10.31249/poIn/2021.04.01> // Политическая наука — 2021 — № 4 — с. 14–30. URL: <http://inion.ru/ru/publishing/zhurnaly-iz-perechnia-vak/politicheskaia-nauka-old/arkhiv/2021-4-politicheskie-seti/seti-v-sovremennom-gosudarstvennom-upravlenii-konfiguracii-i-mekhanizmy-koordinacii-networks-in-modern-public-administration/> (дата обращения: 10.10.2023).
53. O'Reilly, T. Government as a Platform. / Т. О'Reilly // In: Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice, Ч. 2 (ed. by D. Lathrop, L. Ruma). Sebastopol, Calif.: O'Reilly Media, 2010 — с. 11–40. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/open-government/9781449381936/ch02.html> (дата обращения: 10.10.2023).

54. Зотов В.В. Цифровая трансформация публичного управления: единство сервисно-цифровых и социально-сетевых аспектов / В.В. Зотов, Л.А. Василенко / — DOI: <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-26-47> // Вопросы государственного и муниципального управления — 2023 — № 3 — с. 26–47. URL: <https://vgmu.hse.ru/2023--3/862164225.html> (дата обращения: 10.10.2023).
55. Капогузов Е.А. Качество государственных услуг: вопросы теории и элементы методологии с позиции мультистейкхолдерского подхода / Е.А. Капогузов, Т.А. Лапина, Р.И. Чупин / DOI: <https://doi.org/10.25513/1812-3988.2018.2.38-44> // Вестник Омского университета. Серия «Экономика» — 2018 — № 2(62) — с. 38–44. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-gosudarstvennyh-uslug-voprosy-teorii-i-elementy-metodologii-s-pozitsii-multisteykholderskogo-podhoda> (дата обращения: 10.10.2023).
56. Смотрицкая И.И. К концепции развития публичного управления в России / И.И. Смотрицкая, С.И. Черных / — DOI: <https://doi.org/10.31857/S020736760017483-0> // Общество и экономика — 2021. — № 11. — С. 5–17. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47321491> (дата обращения: 10.10.2023).
57. Плахин А.Е. Функции цифровых платформ занятости населения / А.Е. Плахин, Е.С. Огородникова, К.В. Ростовцев / — DOI: <https://doi.org/10.29141/2782-4934-2023-2-1-6> // Цифровые модели и решения — 2023 — Т. 2 — № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsii-tsifrovyyh-platform-zanyatosti-naseleniya/viewer> (дата обращения: 10.10.2023).
58. Лебезова Э.М. Модель цифрового участия граждан в смарт-среде / Э.М. Лебезова, Л.А. Овчаренко / — DOI: <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2022-23-3-4> // Journal of New Economy — 2022 — т. 23 — № 3 — с. 62–85. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-tsifrovogo-uchastiya-grazhdan-v-smartsrede> (дата обращения: 10.10.2023).
59. Тамбовцев В.Л. Как улучшать предоставление публичных услуг: взгляд экономистов / В.Л. Тамбовцев, И.А. Рождественская / — DOI: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-4-1> // Управленец — 2023 — Т. 14 — № 4 — с. 2–14. URL: <https://upravlennets.usue.ru/images/104/1.pdf> (дата обращения: 10.10.2023).
60. Ткаченко И.Н. Стейкхолдерская модель корпоративного управления в проектах государственно-частного партнерства / И.Н. Ткаченко, М.В. Евсеева // Управленческие науки — 2014 — № 1 — с. 26–33. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_21586079\\_67583138.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_21586079_67583138.pdf) (дата обращения: 10.10.2023).
61. Кирдина С.Г. Институциональные матрицы и развитие России / С.Г. Кирдина — М.: ТЕИС, 2000. — 213 с. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_20281255\\_30110146.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_20281255_30110146.pdf) (дата обращения: 10.10.2023).
62. Ушаков Е.В. Эпоха после нового государственного менеджмента в публичном управлении: поиск новых идей и подходов / Е.В. Ушаков // глава в кн. Теоретические и прикладные проблемы науки о человеке и обществе, Изд-во: Междун. центр научного партнерства «Новая Наука», Петрозаводск, 2022. — с. 171–185. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48281226\\_76171700.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48281226_76171700.pdf) (дата обращения: 10.10.2023).

63. Капогузов Е.А. Двойная спираль импорта институтов в российской реформе государственного управления / Е.А. Капогузов / — DOI: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-5-4> // Управленец -2019 — Т. 10. — № 5. — с. 33–40. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dvoynaya-spiral-importa-institutov-v-rossiyskoy-reforme-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 10.10.2023).
64. Прохоров А.В. Русская модель управления / А.В. Прохоров — М.: ЗАО ж. «Эксперт», 2003 — 383 с.

**Tkachenko Irina Nikolaevna**

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

E-mail: [Tkachenko@usue.ru](mailto:Tkachenko@usue.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0996-0684>

RSCI: [https://www.elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=114687](https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=114687)

WoS: <https://www.webofscience.com/wos/author/rid/B-3622-2017>

## **Public governance stakeholders: scientific review of modern research**

**Abstract.** The new reality requires transformation of the state (public) governance system. We are talking about the formation of a stakeholder management model that takes into account and interconnects the interests of various groups of society. The article updates the problems of applying the stakeholder approach to the public governance model. The article provides a scientific review of publications by Russian and foreign authors studying the processes of analyzing stakeholders and applying the stakeholder model in the field of public governance. The content of the concept of creating shared values is revealed as an extension of the stakeholder theory used in business and public value management in the context of the study of new public governance. Social value is considered as a public value for a wide range of stakeholders — citizens as consumers of a public product based on meeting their needs and expectations. Trust relationships between various actors of public governance are considered in the article as a necessary condition for strategic partnership between representatives of Government, society and business. Networks and coalitions of stakeholders are considered as a format for effective interaction between public governance actors. The characteristics of research into applied aspects of the implementation of the stakeholder approach in business management and in state (public) management are given. The article draws attention to the need to transfer the tools of the stakeholder approach, developed and successfully applied in corporate business, to the sphere of public governance. It is concluded that the methodological, methodological and especially practical aspects of the study of the applicability and prospects for implementing the stakeholder model in relation to the sphere of state (public) management in Russia are insufficiently developed.

**Keywords:** stakeholders; stakeholder approach; public governance; «public value management»; «good governance»