

## **Особенности анализа стейкхолдеров**

**Личак Р.А.**, аспирант департамента учета, анализа и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва

**Аннотация.** Обеспечение устойчивого развития требует удовлетворения социальных, экологических, экономических и технологических требований стейкхолдеров. Это способствует сбалансированности факторов устойчивого развития. Перед тем, как выполнять требования, необходим анализ состава самих стейкхолдеров, позволяющий ранжировать их по степени важности. Для этих целей бизнес – аналитиками традиционно применяется матрица Менделоу. Данный метод незаменим для обобщенного ранжирования групп стейкхолдеров. Но в большинстве случаев компания нуждается в детальном распределении рангов внутри определенной группы стейкхолдеров между конкретными заинтересованными сторонами. Для этого предлагается использовать социометрические матрицы, основанные на принципах доминирования.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры (заинтересованные лица), социометрические матрицы, матрица Менделоу, устойчивое развитие, требования стейкхолдеров.

## **Features of stakeholder analysis**

**Lichak R.A.**, postgraduate student of the department of accounting, analysis and audit, Financial university under Government of the Russian Federation, Moscow

**Annotation.** Providing of sustainable development requires implementation of social, environmental, economic and technological stakeholders requirements. This

contributes to the balance of sustainability factors, which symmetric to requirements of key stakeholders. Before execute of requirements, is necessary to analyze the stakeholders themselves, having obtained the final ranking result in terms of importance. For these purposes, as a rule, business analysts apply the matrix Mendelow. This method is indispensable for the common ranking of stakeholder groups. But, in most cases, the company needs a detailed distribution of ranks within a particular stakeholder group between specific stakeholders, it is proposed to use sociometric matrices based on the principles of dominance.

**Keywords:** stakeholders, sociometric matrices, Mendelow matrix, sustainable development, stakeholder's analysis, requirements.

В эпоху глобализации общество все больше заинтересованно в экологической, социальной и экономической безопасности. Ранее, главные идеи устойчивого развития – обеспечение безопасности окружающей среды, забота о социальном благополучии населения, создание устойчивой мировой экономической системы получили свое распространение на макроэкономическом и региональном уровнях. В течение своего развития концепция устойчивого развития плавно переходит и на микро – уровень, предъявляя все новые требования отдельным экономическим субъектам и, в первую очередь, корпорациям.

Важным аспектом устойчивого развития корпораций является удовлетворение требований их ключевых стейкхолдеров. В связи с этой концепцией, цели компаний должны быть гораздо шире, чем погоня за прибылью, она должна учитывать не только интересы собственников, но и гораздо более широкого круга заинтересованных сторон[3]. Для реализации этих целей прежде всего необходимо выявить круг конкретных заинтересованных сторон. У любой компании их может быть огромное количество, все требования которых она не в состоянии удовлетворить в связи с ограниченностью ресурсов. Поэтому следует особо выявлять наиболее значимые, ключевые заинтересованные стороны, которые могут оказывать

серьезное воздействие на деятельность компании [6]. Таким образом, в компании будут сконцентрированы силы на удовлетворении требований только важнейших групп стейкхолдеров.

Для реализации данной задачи необходимы соответствующие методы, которые позволят классифицировать стейкхолдеров по тем или иным приоритетам. Для этих целей следует привлекать квалифицированных экспертов, которые должны в соответствии с определенными критериями сформулировать свое профессиональное суждение и присвоить баллы каждой группе стейкхолдеров.

Наиболее подходящим методом для ранжирования групп стейкхолдеров является матрица Менделоу, с помощью которой можно определить доминирующие группы заинтересованных сторон и выявить взаимосвязи, взаимоотношения между ними, оценить уровень воздействия и влияния стейкхолдеров на компанию. Важно решить задачу их упорядочивания и отсеечения самых дальних (наименее влиятельных) заинтересованных сторон. В ходе ранжирования стейкхолдеров, наряду с внутренними заинтересованными лицами, следует учитывать важность внешних стейкхолдеров, так как большинство из них являются серьезными игроками, от которых зависят денежные потоки и финансовая устойчивость. Например, из большого количества поставщиков и подрядчиков нужно выделять наиболее влиятельных, которые воздействуют на успех компании. Необходимо следить за растущим влиянием общественных организаций и местного населения, учитывать требования федеральных, региональных и муниципальных властей, так как конфликты с ними негативным образом могут отразиться на деятельности компании [1].

В качестве примера проведем ранжирование стейкхолдеров компании ПАО «ТГК-1», которая является ведущим производителем электрической и тепловой энергии в Северо-Западном регионе России. Она объединяет 53 электростанции в четырех субъектах РФ: Санкт-Петербурге, Республике Карелия, Ленинградской и Мурманской областях. 19 из них расположены за

Полярным кругом. Установленная электрическая мощность составляет 7 ГВт, тепловая – 12 831 Гкал/час.[3] Компании такого типа играют огромную роль в обеспечении устойчивого развития, так как они затрагивают экономические, социальные и экологические интересы огромного количества стейкхолдеров. В особой степени деятельность компании сказывается на экологической сфере, так как ТЭЦ выбрасывают огромное количество парниковых газов. Соответственно, компания обязана осуществлять инвестиции в инновации, модернизацию оборудования с целью снижения вредных выбросов в атмосферу, наряду с ведением своей операционной деятельности, получением чистой прибыли и распределением ее между акционерами. Поэтому, компания должна стремиться изыскивать все способы для сбалансированного удовлетворения экономических, социальных и экологических требований своих стейкхолдеров. Для этого ей нужно систематически выполнять ряд задач, одной из первейших из них является анализ состава своих заинтересованных сторон.

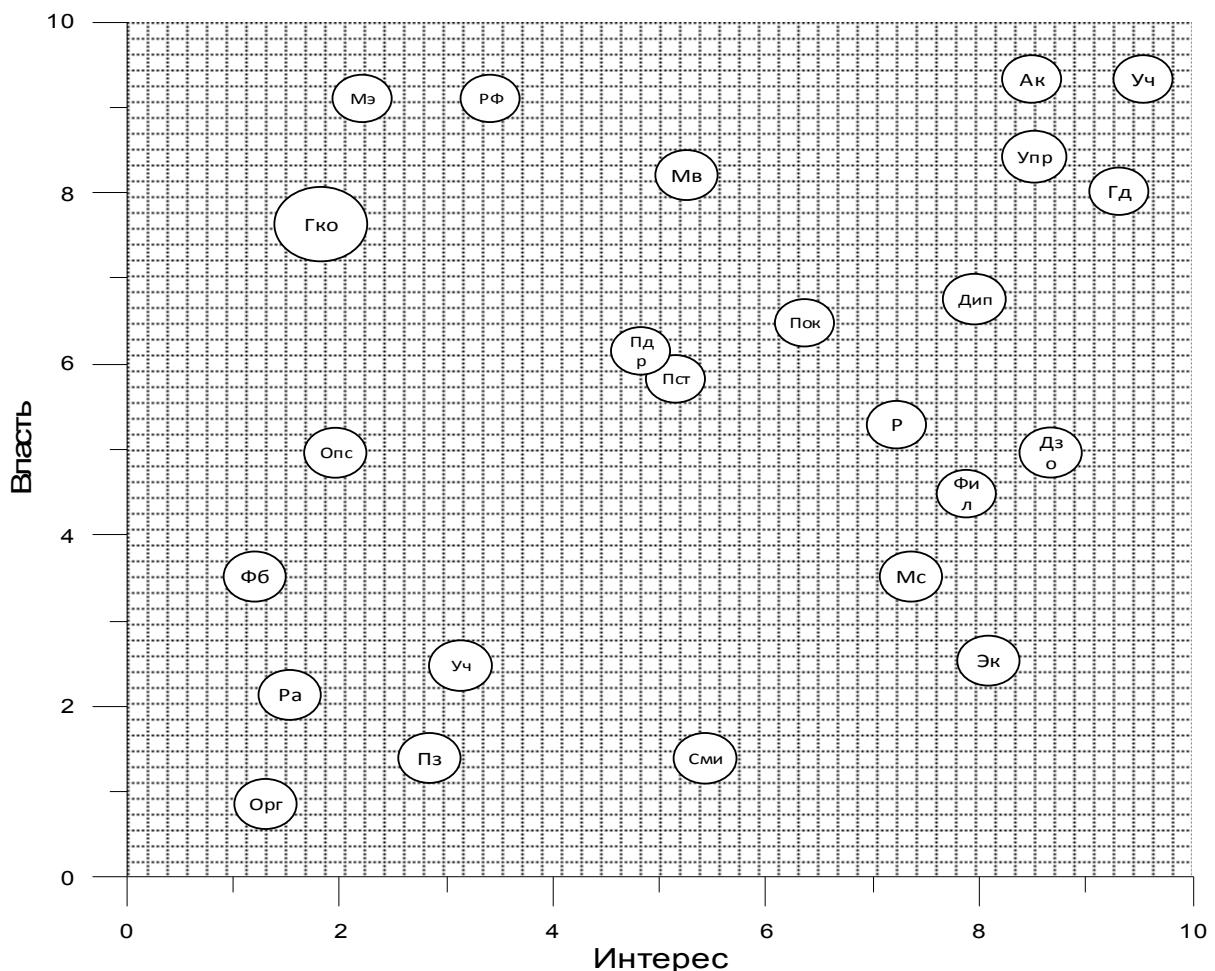
Таблица 1

**Стейкхолдеры ПАО «ТГК - 1» [3]**

| <b>№</b> | <b>Наименование стейкхолдера</b>            | <b>Количество</b> |
|----------|---|-------------------|
| 1        | Учредители                                  | 3                 |
| 2        | Акционеры                                   | 3                 |
| 3        | Высшее руководство                          | 6                 |
| 4        | Совет директоров                            | 12                |
| 5        | Правление                                   | 11                |
| 6        | Комитет по бизнес - стратегии и инвестициям | 11                |
| 7        | Комитет по надежности                       | 8                 |
| 8        | Комитет по кадрам и вознаграждениям         | 3                 |
| 9        | Комитет по аудиту                           | 4                 |
| 10       | Работники                                   | 6509              |
| 11       | Департаменты по инвестиционным проектам     | 12                |
| 12       | Дочерние зависимые общества                 | 5                 |
| 13       | Обособленные подразделения                  | 20                |
| 14       | Покупатели                                  | 2053              |
| 15       | Поставщики                                  | 19                |
| 16       | Подрядчики                                  | 6                 |
| 17       | Кредиторы                                   | 9                 |

|    |  |             |
|----|--|-------------|
| 18 | Банк депозитарий                             | 1           |
| 19 | Министерство энергетики Российской Федерации | 1           |
| 20 | Муниципальные органы власти                  | 4           |
| 21 | Государственные контролирующие органы        | 8           |
| 22 | ОАО "АТС" Системный оператор                 | 1           |
| 23 | Общественные организации                     | 10          |
| 24 | Фондовые биржи                               | 2           |
| 25 | Организатор размещений облигаций             | 3           |
| 26 | Профсоюзы                                    | 1           |
| 27 | Профессиональные учебные заведения           | 7           |
|    | <b>Итого:</b>                                | <b>8729</b> |

В табл. 1 указаны все заинтересованные стороны ПАО «ТГК-1», из них необходимо выявить наиболее значимых стейкхолдеров, требования которых должны выполняться в первую очередь. Для этого путем экспертных оценок нужно назначить ранги всем заинтересованным сторонам по степени влияния и нанести их на матрицу Менделоу. Это даст наглядное представление о ключевых и второстепенных заинтересованных сторонах компании.



*Рис. 1 – Стейкхолдеры ПАО «ТГК-1», ранжированные с помощью метода Менделоу. [3][6]*

### Легенда стейкхолдеров

|   |  |
|---|--|
| Учредители (Уч);<br>Собрание акционеров (Г);<br>Совет директоров(СД);<br>Правление(П);<br>Генеральный директор (Гд);<br>Инвестиционный комитет(Ик);<br>Комитет по надежности (Кн);<br>Комитет по кадрам (Кдр);<br>Комитет по аудиту (Кау);<br>Подрядчик(Пд);<br>Поставщики(Пс);<br>Покупатели(Потребители)(Пок);<br>Работники (Р);<br>Департаменты инвестиционного процесса (ДиП);<br>Фондовые биржи (Фб);<br>Учебные заведения (Уч);<br>Рейтинговые агентства(Ра); | Органы муниципальной и местной власти(Мв);<br>Правительство РФ(РФ);<br>Местные(региональные) органы власти(Мв);<br>Государственные контролирующие органы (Гко);<br>Министерство энергетики Российской Федерации (Мэ);<br>Местные сообщества(Мс);<br>Экологические организации(Эк);<br>Оператор торговой системы(Опс);<br>Профессиональные союзы(Пз);<br>Средства массовой информации(См);<br>Учебные организации(Ур);<br>Кредитные организации(Кр);<br>Местное население(М);<br>Дочерние и зависимые общества (Дзо);<br>Филиалы (Фил). |
|---|--|

Из матрицы видно, что по экспертным оценкам наибольшей властью и интересом обладают акционеры, высшее руководство, кредиторы, дочерние и зависимые общества, департамент инвестиционного процесса и потребители.

– Наивысшая власть и низкая заинтересованность принадлежат государственным контролирующим органам и местным властям.

– Средние интерес и власть характерны для поставщиков и подрядчиков.

– Низшую власть и высший интерес проявляют экологические, общественные организации.

– Невысокой властью и средним интересом обладают учебные организации, фондовые биржи.

– Низшие власть и интерес по отношению к компании имеют продавцы, поставляющие маленькие партии не особенно важной для компании продукции и прочие стейкхолдеры.

Таким образом, ключевыми стейкхолдерами компании являются учредители, акционеры, высшее руководство, кредиторы, работники, дочерние

и зависимые общества, потребители, поставщики и подрядчики. Требования этих групп стейкхолдеров необходимо удовлетворять в первую очередь.

Анализируя матрицу можно сделать вывод, что подобное ранжирование относится лишь к общим группам стейкхолдеров, не погружаясь в их внутреннюю конкретику. В то же время поставщики, подрядчики, работники, дочерние компании, государственные контролирующие органы, кредиторы, являются совокупностями заинтересованных сторон, каждая из которых включает обширный список конкретных стейкхолдеров, который также требует анализа. Несмотря на то, что кредиторы, государственные контролирующие органы, поставщики и подрядчики имеют высокий ранг, внутри таких групп какой-либо конкретный стейкхолдер может не иметь никакого влияния на компанию и его требования можно проигнорировать или выполнить во вторую очередь. К примеру, среди кредиторов имеется банк, в котором просто открыт счет, содержащий незначительную сумму, а в другом банке взят крупный кредит для реализации масштабного инвестиционного проекта. Соответственно уровень важности второго банка выше, чем первого, поскольку приходится выполнять в первую очередь все требования кредитующего банка, несмотря на то, что оба банка относятся к одной группе стейкхолдеров. Влияние на компанию государственной налоговой службы возрастает по сравнению с другими контролирующими органами (МЧС, Ростехнадзор, Росприроднадзор и т.д.), если решаются проблемы этой компании в части возмещения НДС от экспортных операций. Поэтому, данный стейкхолдер в этой ситуации является доминирующим.

Если компания имеет проблемы с планированием запасов, приводящие к заказам сырья больше фактической потребности, то это влечет за собой неэффективное использование оборотных средств. В этом случае, бизнес – аналитик должен определить группы стейкхолдеров, имеющих отношение к данной проблеме и выделить из них ключевых в каждой группе, выявив доминирующих стейкхолдеров. В контексте данной проблемы главными

стейкхолдерами будут руководство производственного управления и конкретные поставщики.

Поэтому необходимо в рамках каждой группы стейкхолдеров выявить наиболее влиятельных, доминирующих по своему влиянию над другими стейкхолдерами, особенно в рамках решаемых задач или реализуемых проектов. На практике доминирование одних заинтересованных лиц над другими чаще всего проявляется в пределах определенной проблематики. Для эффективного анализа стейкхолдеров и выделения из них ключевых следует, в первую очередь, ранжировать группы стейкхолдеров для получения общей картины с помощью метода Менделоу, а после этого проводить детальный анализ отобранных конкретных групп стейкхолдеров и определять доминирующих стейкхолдеров в каждой из таких групп в пределах решаемых бизнес – проблем.



*Рис. 2 – Схема поэтапного ранжирования стейкхолдеров*

Для ранжирования членов конкретных групп стейкхолдеров необходим специальный метод анализа. В этих целях предлагаем использовать математический метод социометрических матриц. Обычно он применяется социологами для анализа структуры отношений доминирования в группах индивидуумов. [2, с.416] Применение социометрических матриц для



ранжирования заинтересованных сторон вполне логично, так как они также являются социальными группами. Данный метод предполагает вынесение экспертных оценок попарно, сравнивая объекты с присвоением им соответствующих баллов. При этом в расчетах рангов используются математические свойства матриц, которые обеспечивают объективность и точность экспертных суждений.

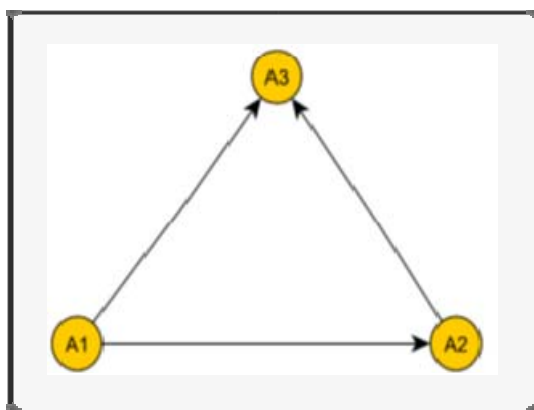
Продемонстрируем работу данного метода на примере ПАО «ТГК-1». Компания проводит модернизацию силовых установок для повышения эффективности и экологичности работы электростанций. Бизнес – аналитику для обеспечения эффективной работы со стейкхолдерами, кроме рангов, полученных с помощью метода Менделоу, необходимо выявить внутри каждой группы доминирующих стейкхолдеров, что позволит определить главного стейкхолдера в пределах данной задачи. То есть, бизнес аналитик будет знать наиболее влиятельных заинтересованных лиц по данной проблеме. Очевидно, на реализацию проекта по модернизации силовых установок могут влиять государственные контролирующие органы, так как при вводе в эксплуатацию силовых установок они осуществляют проверку и утверждение приемки оборудования. Поставщики отвечают за своевременную поставку качественного оборудования, без которого невозможна реализация проекта. Работники компании – это, в первую очередь, блок главного инженера, инвестиционный, закупочный, финансовый департаменты, а также высшее руководство, они особенно заинтересованы в успехе проекта.

Проект находится в завершающей стадии, в связи с этим важнейшей задачей в данный момент является сдача оборудования в эксплуатацию. В группу государственных органов, непосредственно связанных с этой процедурой, входят ФТС России, ФАС России, Ростехнадзор, МВД России, Росприроднадзор, МЧС России, Роспотребнадзор, ФНС России. Все они могут оказывать на компанию значительное влияние, от надлежащего выполнения их требований зависит вся последующая ее деятельность, поэтому бизнес –

аналитику необходимо в пределах решаемой задачи определить из них важнейших заинтересованных лиц, доминирующих на другими.

Для ранжирования следует привлечь экспертов, которые вынесут свои суждения и назначат баллы каждому государственному ведомству. В качестве критериев балльной оценки целесообразно использовать важнейшие аспекты решаемой задачи. В данном примере, Ростехнадзор, МЧС и Росприроднадзор в рамках своих компетенций должны проверить оборудование и вынести положительное заключение. В случае их отрицательного решения будет вынесено предписание о запрете запуска генератора электроэнергии до устранения нарушений с вытекающими экономическими последствиями для компании. Таким образом, ранжируя данную группу, эксперты должны учитывать ключевые моменты решаемых задач и использовать их в качестве критериев при экспертном суждении.

Далее следует рассмотреть формальные аспекты социометрических матриц. В целях доступности для восприятия функционирования данного метода, изобразим в виде направленного графа некие абстрактные отношения среди участников системы. Членов группы, подлежащих ранжированию по признаку доминирования, обозначим символами A1, A2 и A3.



**Рис. 3 – Направленный граф доминирования**

На рис. 3 видно, что  $A1 > A2$ ;  $A1 > A3$ ;  $A2 > A3$ . Символ «>» означает доминирование, т.е. дословно читается, как A1 доминирует A2 и т.д. Ясно, что A1 доминирует A2 и A3, что можно изобразить как  $A1 > A2 > A3$ . То есть можно говорить, что A1 имеет два одночленных

доминирования – это  $A1 > A2$  и  $A1 > A3$  и одно двучленное доминирование  $A1 > A2 > A3$ . То есть  $A1$  доминирует  $A3$  через  $A2$ . В свою очередь  $A2$  имеет одно одночленное доминирование  $A2 > A3$ . Соответственно,  $A3$  совсем не доминирует в данной структуре.

Указанную схему следует изобразить в виде матрицы. В целях дальнейшего представления материала использовано несколько матриц, так как количество стейкхолдеров будет увеличиваться и представлять их в качестве направленных графов не совсем удобно, так как каждый граф будет иметь большое количество ребер, что может затруднить и усложнить восприятие информации. Напротив, матрицы являются удобным в использовании и наглядным для восприятия аналитическим инструментом.

$$D = \begin{array}{c|ccc} & A1 & A2 & A3 \\ \hline A1 & 0 & 1 & 1 \\ \hline A2 & 0 & 0 & 1 \\ \hline A3 & 0 & 0 & 0 \end{array}$$

*Рис. 4 – Матрицы с одночленным доминированием*

Матрица  $D$ , рис.4 представляет собой квадратную матрицу, которая отражает одночленное доминирование. При возведении данной матрицы в квадрат, получим информацию о двучленном доминировании. Такой анализ дает информацию о самом влиятельном субъекте в данной матрице, так как он помимо одночленного доминирования, то есть прямого воздействия на конкретный субъект, также может доминировать над ним через воздействие на других субъектов. Это повышает объективность расчетов для вычисления главнейших стейкхолдеров.

$$D^2 = \begin{array}{c|ccc} & A1 & A2 & A3 \\ \hline A1 & 0 & 0 & 1 \\ \hline A2 & 0 & 0 & 0 \\ \hline A3 & 0 & 0 & 0 \end{array}$$

*Рис. 4.1. – Матрица с двучленным доминированием*

Таким образом, после возведения матрицы в квадрат (рис. 4.1) видно, что A1 имеет одно двучленное доминирование, которое обозначается как  $A1 > A2 > A3$ .

$$D+D^2 =$$

|    | A1 | A2 | A3 |
|----|----|----|----|
| A1 | 0  | 1  | 2  |
| A2 | 0  | 0  | 1  |
| A3 | 0  | 0  | 0  |

*Рис. 4.2. – Получение итоговых рангов путем сложения матриц*

На заключительном этапе необходимо сложить результаты одночленного и двучленного доминирования (матрицы  $D$  и  $D^2$ ) по каждому элементу, в результате получим общий ранг по каждой позиции элементов матрицы  $A1 = 3; A2 = 1; A3 = 0$  (рис. 4.2.).

Рангом индивидуума при данном отношении доминирования является число всех одночленных и двучленных доминирований, которые этот индивидуум может осуществить. Число всех одночленных доминирований, осуществляемых индивидуумом  $A_i$ , равно сумме элементов  $i$ -ой строки матрицы  $D$ , а число всех двучленных доминирований, осуществляемых  $A_i$ , равно сумме элементов  $i$ -ой строки матрицы  $D^2$ . Следовательно, ранг индивидуума  $A_i$  равен сумме элементов  $i$  – й строки матрицы  $S = D + D^2$  [2, с. 419]

Аналогичную схему ранжирования можно применять к любой группе стейкхолдеров. Таким образом, в рассматриваемом примере по модернизации силовых установок бизнес-аналитику необходимо ранжировать государственные контролирующие органы и выявить из них наиболее важное ведомство для завершающей стадии проекта и проверки оборудования перед вводом его в эксплуатацию. В качестве экспертов должны выступать руководители департамента инвестиций, юридического департамента, главный бухгалтер и главный инженер. Им необходимо по вышеуказанной схеме

сформировать по две матрицы доминирования, которые потом требуется возвести в квадрат и для получения рангов сложить.

$$D =$$

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

- 1 ФТС России
- 2 ФАС России
- 3 Ростехнадзор
- 4 МВД России
- 5 Росприроднадзор
- 6 МЧС России
- 7 Роспотребнадзор
- 8 ФНС России

*Рис. 5 – Матрица доминирования государственных контролирующих органов*

На Рис. 5 изображена матрица с одночленным доминированием, исходя из нее видно, что Роспотребнадзор и ФНС России в пределах данной стадии реализуемого проекта имеют минимальный ранг.

Следующий шаг – это определение, к каким стейкхолдерам принадлежит двучленное доминирование, для этого нужно возвести матрицу D в квадрат (Рис. 5.1).

$$D^2 =$$

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 | 0 | 4 | 3 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Рис. 5.1 – Матрица с двучленным доминированием**

Согласно матрице доминирования (Рис. 5.1) самый большой вес имеет Ростехнадзор. Он три раза двучленно доминирует МВД России и ФНС России, четыре раза Роспотребнадзор и Росприроднадзор.

|          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> |
| <b>1</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| <b>2</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| <b>3</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>1</b> | <b>5</b> | <b>4</b> |
| <b>4</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>0</b> |
| <b>5</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>0</b> |
| <b>6</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |
| <b>7</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> |
| <b>8</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |

**Рис. 5.2. – Итоговые ранги путем сложения матриц**

После сложения матриц, вычисляем общий ранг стейкхолдеров. Для этого нужно сложить суммы баллов элементов матрицы по каждой строке, в результате этого получим ранги стейкхолдеров.

Таблица 3

**Общие ранги**

| <b>№ места</b> | <b>Наименование заинтересованного лица</b> | <b>Ранг</b> |
|----------------|--|-------------|
| 1              | Ростехнадзор                               | 21          |
| 2              | ФТС России                                 | 6           |
|                | ФАС России                                 |             |
|                | МЧС России                                 |             |
| 3              | МВД России                                 | 2           |
| 4              | Росприроднадзор                            | 1           |
|                | Роспотребнадзор                            |             |
| 5              | ФНС России                                 | 0           |

Таким образом, согласно табл. 2, Ростехнадзор занимает первое место, ФТС России, ФАС России и МЧС России имеют одинаковые ранги и занимают вторые места, далее МВД России третье и так далее. Такое ранжирование позволяет определять главнейших стейкхолдеров в каждой группе путем определения доминирующих заинтересованных сторон. Это особенно удобно

при решении масштабных бизнес – проблем, так как, решая их с помощью инвестиционных проектов, также необходимо выделять ключевых стейкхолдеров этих проектов.

В нашем примере стейкхолдеры относятся к государственным контролирующим органам, особенно важным при технической модернизации основного оборудования топливно–энергетического комплекса. Это не умаляет важность детального ранжирования членов других групп стейкхолдеров с помощью социометрических матриц в контексте определенных ситуаций. Этот метод ранжирования членов групп ключевых стейкхолдеров повышает обоснованность решений об удовлетворении различных требований для решения той или иной проблемы.

На основании данных ранжирования требования стейкхолдеров группируются, им присваиваются ранги, учитывающие статус ключевых заинтересованных сторон, оцениваются возможности устранения их противоречивости и сбалансированного выполнения в условиях ограниченности ресурсов. Для этого применяются уже другие методы бизнес – анализа.

### **Библиографический список**

1. Бариленко В.И. Бизнес – анализ как новое направление аналитической работы / В.И. Бариленко // Сибирская финансовая школа, 2011, № 3/86, с. 32-35.
2. Кемени Дж., Снелл Дж., Томпсон Дж., Введение в конечную математику / Дж., Кемени., Дж., Снелл, Дж., Томпсон / М.:МИР, 1965. – 484с.
3. Корпоративный сайт ПАО «ТГК-1» URL: <http://www.tgc1.ru/>
4. Cadle, J., Poul, D., and Turner, P. (2010), «Business Analysis Techniques», British Informatics Society Limited (BISL).
5. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010.
6. Kerzner, H., Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance. John Wiley & Sons, 2011.