

# Дисбалансы интересов субъектов экономической безопасности на макро- и мезоуровнях

Затевахина А. В.

Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, Санкт-Петербург, Российская Федерация\*zatevakhina@ibispb.ru

## РЕФЕРАТ

Целью исследования явилось рассмотрение с управленческих позиций дисбалансов интересов стейкхолдеров в пределах регионального пространства, направленное на выявление интересов отдельных групп, а также на определение их влияния на развитие бизнеса и стратегические активы региона. Гипотеза исследования заключается в том, что наличие конфликтных зон серьезно влияет на состояние экономической безопасности и предполагает корректировку существующего стратегического вектора экономического развития региона. Методы исследования — анализ научной литературы и нормативно-правовых актов, синтез. Результаты заключаются в предложении концептуальной модели управления сбалансированностью интересов в системе обеспечения экономической безопасностью. Доказано, что научно обоснованная система взаимодействия субъектов региональной экономики с учетом принципов гармонизации их взаимодействия и оптимального сочетания региональных интересов позволит обеспечить экономическую безопасность региона в рамках траектории социально-экономического развития региона на долговременный период. Выводы: при согласовании интересов всех хозяйствующих субъектов, устранении напряженных конфликтных зон, реализации мер по нейтрализации угроз региональной экономической безопасности высвободится значительное количество организационных и интеллектуальных ресурсов, которые были задействованы в борьбе за реализацию собственных интересов любыми методами. При их целевом использовании будут более надежно защищены жизненно важные интересы региона и муниципальных образований, сохранена региональная финансовая устойчивость, сформирована внешняя защищенность от дестабилизирующих воздействий внешней среды.

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, мезоуровень, экономическая безопасность, регион

**Для цитирования:** Затевахина А. В. Дисбалансы интересов субъектов экономической безопасности на макро- и мезоуровнях // Управленческое консультирование. 2022. № 3. С. 67–79.

## Imbalances of Interests of Subjects of Economic Security at the Macro- and Meso-levels

Zatevakhina A. V.

Anatoly Sobchak International Banking Institute, Saint Petersburg, Russian Federation; zatevakhina@ibispb.ru

## ABSTRACT

The aim of the study was to consider from a managerial point of view the imbalances of interests of stakeholders within the regional space, aimed at identifying the interests of individual groups, as well as determining their impact on business development and strategic assets of the region. The research hypothesis is that the presence of conflict zones seriously affects the state of economic security and presupposes the adjustment of the existing strategic vector of the region's economic development. Research methods — analysis of scientific literature and regulatory legal acts, synthesis. The results consist in proposing a conceptual model for managing the balance of interests in the system of ensuring economic security. It has been proved that a scientifically grounded system of interaction between subjects of the regional economy, taking into account the principles of harmonizing their interaction and the optimal combination of regional interests, will ensure the economic security of the region

within the framework of the trajectory of socio-economic development of the region for a long period. Conclusions: when coordinating the interests of all economic entities, eliminating tense conflict zones, and implementing measures to neutralize threats to regional economic security, a significant amount of organizational and intellectual resources will be released, which were used in the struggle to realize their own interests by any means. With their targeted use, the vital interests of the region and municipalities will be more reliably protected, regional financial stability will be preserved, and external protection from the destabilizing effects of the external environment will be formed.

**Keywords:** stakeholders, meso-level, economic security, region

**For citing:** Zatevakhina A. V. Imbalances of Interests of Subjects of Economic Security at the Macro- and Meso-levels // Management consulting. 2022. N 3. P. 67–79.

---

## Введение

Национальная безопасность и экономическая безопасность как ее элемент формируется в результате взаимодействия многих политических, социальных и экономических агентов. Продолжение исследований экономической безопасности на основе экономической теории прав собственности требует анализа институциональной системы экономической безопасности на национальном (макроуровень), региональном (мезоуровень) уровнях, на уровне хозяйствующих субъектов (микроуровень), уточнения прав, полномочий и возможностей владения, распоряжения, пользования ресурсами, исследования сложившейся системы распределения валового национального и региональных продуктов. Экономическая безопасность как направление научных исследований зародилась относительно недавно, и начало ее развития связывают с разработкой Государственной стратегии экономической безопасности РФ<sup>1</sup>. Несмотря на высокую активность исследователей (на портале e-library размещено более 10 тыс. публикаций, написанных за период 1996–2021 гг. и посвященных различным аспектам экономической безопасности), нельзя утверждать, что работы в этой области привели к созданию целостной научной теории. Большая часть работы посвящена проблемам национальной экономической безопасности (макроуровень) и экономической безопасности хозяйствующих субъектов (микроуровень), существенно меньше исследователей связывают свои научные интересы с исследованиями экономической безопасности на мезоуровне (субъект Федерации, муниципальное образование). Несмотря на то, что экономическая безопасность определяется как состояние защищенности интересов субъектов социально-экономических процессов от внешних и внутренних угроз, вопрос условий и формы согласования их интересов раскрыт недостаточно. Большинство современных российских ученых рассматривают дисбалансы интересов стейкхолдеров на микроуровне, т. е. на уровне предприятия (организации) [3–5; 10–13]. Научных работ, авторы которых рассматривают интересы стейкхолдеров на мезо- и макроуровне, не так и много [7; 8], при этом вопросам дисбаланса интересов субъектов экономической безопасности на макро- и мезоуровнях практически не уделяется внимания. Научная новизна исследования, представленного в данной статье, заключается в разработке концептуальной модели управления сбалансированностью интересов в системе обеспечения экономической безопасности на макро- и мезоуровне.

Но к настоящему времени проблемы согласования интересов как условия минимизации рисков и угроз экономической безопасности исследованы недостаточно.

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 29.04.1996 № 608 «О государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации (Основных положениях)» [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_92725/5d38c2c0c9a8cc9a09d4a53de23f96b15224bde0/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92725/5d38c2c0c9a8cc9a09d4a53de23f96b15224bde0/)

## Теоретические основы

Целью исследования является выявление дисбалансов интересов стейкхолдеров в системе экономической безопасности социально-экономической системы мезоуровня с управлеченческих позиций.

Рассмотрим основные зоны столкновения интересов стейкхолдеров — субъектов органов власти государственного и муниципального управления, бизнеса и населения на региональном уровне.

### **Соотношение интересов между различными органами государственной власти (Федерация и субъект РФ)**

Исходя из нормативно-правовой базы возможны разные типы взаимоотношений между федеральными и региональными органами власти. Судебная практика свидетельствует об отступлениях в ряде случаев от принципов федерализма. Наблюдается как разбалансированность предметов совместного ведения России и субъектов Федерации, так и форм регулирования субъектами РФ предметов ведения России [2; 8]. Согласование интересов и организация взаимодействий органов власти Федерации и ее субъектов по предметам совместного ведения чрезвычайно актуально на современном этапе, что обуславливает необходимость совершенствования нормативно-правовой базы.

Ст. 76 Конституции РФ допускает противоречия ФЗ и законов субъектов. В этом случае действует нормативный акт субъекта. Отметим некоторые противоречия:

- зачастую территориальные органы министерств и ведомства имеют больше полномочий по сравнению с региональной властью в решении важнейших региональных проблем, что приводит к дублированию функций;
- несовершенство механизмов контроля за деятельность государственных органов на региональном уровне;
- вследствие высокого уровня централизации налоговой системы РФ недостаточное участие регионов в процессе бюджетного финансирования;
- в некоторых законах (например, в ФЗ «Об образовании») отмечается превалирующая роль федеральных функций и полномочий;
- не в полной мере производится учет интересов региона в Совете Федерации РФ;
- несогласованное с регионом принятие решений по определению финансовых ресурсов федеральных целевых программ, в которых затронуты экономические интересы регионов.

Предложение: необходима корректировка нормативно-правовой базы с выявлением всех факторов, обуславливающих несогласованность и противоречивость региональных интересов.

### **Баланс интересов между органами государственной власти и системой МСУ**

Наиболее часто встречающиеся зоны конфликтов интересов следующие:

- конфликт интересов на права муниципальной собственности — муниципалитеты могут владеть и распоряжаться исключительно тем имуществом, которое предназначено для решения местных вопросов или для решения отдельных государственных поручений, что обуславливает ограничения возможностей муниципалитетов использовать свою собственность;
- контролирующими органами выявляется много ошибок, в том числе при принятии нормативно-правовых актов, которые препятствуют эффективному взаимодействию органов государственной и муниципальной власти и отражаются на состоянии региональной экономической безопасности [6];

- ограничение прав МСУ на формирование бюджетного процесса. У государства есть право вмешаться в эту область компетенций муниципалитетов (формирование налоговой базы, межбюджетные трансферты и т. д.);
- противоречивость избирательной системы. Избирательная система определяется уставом муниципального образования в соответствии с установленным законом субъекта РФ;
- несоответствие ресурсного потенциала муниципалитетов целям и задачам, возложенных обществом на муниципальную власть в соответствии с законодательством. Недостаточная увязка компетенций и задач с финансовой базой МСУ относится к числу наиболее острых проблем и очень основательно изучается учеными и управленцами государственного и муниципального уровней;
- нарушения достигнутых соглашений между регионом и муниципалитетами, нестабильность бюджетного финансирования проектов с государственным участием. Предложения по согласованию интересов органов государственной и муниципальной власти следующие:
- разработка концепций, программ и планов социально-экономического развития территорий с участием органов государственной власти и МСУ;
- формирование на региональном уровне с участием муниципалитетов комплекса документов по методическому, прогнозному и планировочному обеспечению, которые определяют место и роль муниципалитета в перспективном социально-экономическом развитии региона и страны;
- проведение инвентаризации материальных и финансовых ресурсов региона, с выделением зон муниципального уровня, обеспечение контроля со стороны региона и муниципалитета за их рациональным использованием ресурсного потенциала, состояния экологической обстановки и др.

В целях достижения баланса между интересами рассматриваемых сторон предлагается дальнейшее совершенствование системы договоров и соглашений в направлении укрепления взаимоотношений государственных и муниципальных органов власти, а также развитие государственно-муниципального партнерства.

### **Противоречия интересов между субъектами бизнеса**

Цели, преследуемые властными структурами, могут противоречить интересам бизнеса. При этом создание условий для безопасной деятельности субъектов хозяйствования относится к числу приоритетных задач региональных властей.

В практике современного управления интересами стейкхолдеров активно применяется стейкхолдер-анализ (подход). Стейкхолдер-подход стал активно внедряться в управленческую практику с момента выхода труда Р. Фридмена [16]. Этот подход основан на применении ряда технологий, позволяющих не только выявить интересы субъектов бизнеса, властей и населения, но и оценить их влияние на стратегические цели развития региона [7]. Ниже рассмотрим наиболее распространенные инструменты, применяемые в указанных целях (табл. 1).

Методология анализа выявления интересов во всех схемах общая. Она предполагает определение интересов каждого из участников и разработку взаимосогласованной процедуры реализации этих интересов.

Следует рекомендовать к применению в России хорошо зарекомендовавшие себя модели согласования интересов стейкхолдеров в зарубежной практике:

- Фридмена-Майлса — модель сформирована на основе лестницы участия Арнстаина [17]. Предполагается выяснение отношений взаимовыгодного сотрудничества стейкхолдеров на различных ступенях: от простого уведомления

Таблица 1

**Инструменты анализа и оценки интересов стейкхолдеров на региональном уровне**  
 Table 1. Regional Stakeholder Analysis and Evaluation Tools

№	Инструменты и модели стейкхолдер-подхода	Описание метода
1	Карта заинтересованных сторон	Субъективное представление главы компании или группы управленцев (например, с использованием метода «мозгового штурма») о том, чьи интересы могут быть затронуты в процессе деятельности компании, и о том, как это может повлиять на собственную компанию
2	Таблица интересов стейкхолдеров	Показатели, оценивающие влияние лидера, силу поддержки или противодействия стейкхолдеров, информацию об интересах стейкхолдера, заносятся в таблицу, на основе которой разрабатывается стратегия взаимодействия, учитывающая интересы стейкхолдера и его влияния на компанию
3	Матрица «поддержка, умноженная на силу влияния»	Помогает выявить стейкхолдеров, представляющих наибольшую угрозу для компании (наименьшая поддержка + наибольшее влияние). Определяются заинтересованные лица, чья поддержка наиболее высока для усиления взаимовыгодного сотрудничества
4	Интегральная мера оценки окружения бизнеса	Характеристика рисков бизнеса, порождаемых человеческим фактором
5	Многокритериальный стейкхолдер-анализ	Оценка долговременных финансовых затрат на реализацию проекта и социальной значимости последствий его реализации, используется для оценки интересов стейкхолдеров при проведении оценки и выбора проектов, также прогнозирует возможные конфликты. Качественная оценка последствий реализации проекта для заинтересованных сторон основывается на экспертных подходах, а поиск баланса между их интересами — на методах многокритериальной оптимизации

Источники: [3; 4; 9; 10; 13; 14; 21].

субъектов о принятых решениях до самого высокого уровня — активного их участия в принятии решений, в том числе стратегического уровня;

- модель Митчелла [19] — на основе этой модели возможно выявить требуемое внимание со стороны бизнеса;
- применение модели Саважа позволяет оценить потенциал перспективного сотрудничества [20];
- модель SRM — управление отношениями со стейкхолдерами — относится к числу фундаментальных платформ для развития бизнеса [11], ключевые аспекты данной модели связаны с выявлением пересекающихся интересов и разработкой мер для их реализации, с участием стейкхолдеров в принятии общих решений. Реализация данных концептуальных подходов позволит повысить сбалансированность региональных интересов, что в конечном счете окажет благотворное влияние на укрепление экономической безопасности региона.

## Результаты

В современных условиях на передний план выходят вопросы согласования экономических интересов институциональных участников реализации крупных мегапроектов — частного бизнеса, государства и регионов. Эти проекты имеют общегосударственное значение, значительное число участников и охватывают в ряде случаев несколько регионов России. Несомненно, что вопросы стратегического управления и согласования интересов институциональных участников мегапроектов должны находиться в сфере регионального управления.

Решение вопросов сглаживания противоречий в конфликтных зонах имеет не только региональное, но и общегосударственное и стратегическое значение. Многие вопросы при управлении этим процессом относятся к предметам ведения Российской Федерации, а не составляющих ее отдельных субъектов. Только общенациональная продуманная политика в части координации предметов ведения РФ, субъектов РФ и местного самоуправления служит основой для ликвидации зон столкновения интересов (рис. 1).

Наличие конфликтных зон серьезно влияет на состояние экономической безопасности и предполагает корректировку существующего стратегического вектора эко-



Рис. 1. Конфликтные зоны столкновения интересов и направления сглаживания противоречий

Fig. 1. Conflict zones of conflict of interest and directions for smoothing contradictions

номического развития региона. Эффективность такой корректировки во многом зависит от своевременной системы управленческих воздействий в направлении сглаживания существующих противоречий в системе региональных интересов.

## **Обсуждение**

Региональные управленческие функции представляют собой относительно самостоятельные обособленные виды управленческой деятельности. А. Файоль относил к ним четыре взаимосвязанные функции: планирование, организацию, мотивацию и контроль [15] (табл. 2).

Применение процедур планирования позволяет региону определить перспективу развития в будущем, более рационально использовать региональные ресурсы, эффективно проводить политику согласования интересов стейкхолдеров. Планирование должно осуществляться непрерывно в силу неопределенности будущего и постоянных изменений внешней среды.

В процессе планирования разрабатываются прогнозы показателей внешней и внутренней среды региона и формируются управленческие решения по обеспечению экономической безопасности в перспективе. Там, где есть планирование, неопределенность сокращается [1].

Технологии планирования предполагают разработку планов, графиков, определение системы показателей, характеризующих процесс управления этим процессом и выполнения по исполнителям поставленных задач. Такая четкая процедура планирования по исполнителям и срокам позволит в дальнейшем провести своевременно контроль за реализацией конкретных задач по обеспечению экономической безопасности.

На этом управленческом этапе определяются цели обеспечения региональной экономической безопасности, необходимые ресурсы для достижения целей, а так-

Таблица 2

### **Организационная схема управления обеспечением экономической безопасностью региона по функциям управления**

Table 2. Organization chart of management of economic security of the region by management functions

Функция управления	Содержание функции управления обеспечением экономической безопасностью региона
Планирование	Процесс формирования целей и путей достижения целей управления региональной экономической безопасностью. Разработка планов работ. Приоритеты. Стратегическое, индикативное, оперативное и текущее планирование
Организация	Создание условий для достижения целей. Формирование региональных структур по достижению экономических интересов стейкхолдеров. Постановка управленческих задач. Делегирование полномочий
Мотивация	Формирование процесса управленческих структур и стейкхолдеров к деятельности для достижения целей региональной экономической безопасности
Контроль	Наблюдение и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Постоянная проверка — как выполняются цели. Проведение корректировок при недостижении целей

же разрабатываются методы управления, наиболее эффективные для конкретных регионов. Планированию, как правило, предшествует прогнозирование. Это очень важный управленческий этап, так как позволяет посмотреть результаты деятельности по обеспечению региональной экономической безопасности в нескольких вариантах и выбрать наилучший.

Для того чтобы планирование выполнило свою функцию, необходимо ответить на следующие вопросы — как система экономической безопасности представлена на современном этапе? Имеется ли финансовый потенциал для обеспечения экономической безопасности? В каком направлении осуществляется социально-экономическое развитие региона? С какими препятствиями может регион встретиться в плановом периоде? Какие есть ресурсы для преодоления угроз экономической безопасности?

Особая роль в системе обеспечения экономической безопасности региона отводится стратегическому планированию. Именно с помощью этого инструмента осуществляется:

- определение стратегических целей экономической безопасности;
- представление конкретных результатов проведения управленческих процедур;
- разработка альтернативных стратегий на основе анализа перспектив развития региона.

Цель: дать комплексное обоснование угроз, с которыми может столкнуться регион в перспективе и разработать систему мероприятий по их нейтрализации.

Огромна роль стратегического планирования при решении вопросов согласования интересов Федерации и ее субъектов. Это относится как к согласованию текущих и стратегических целей, так и в особенности к повышению эффективности процедур бюджетного процесса, осуществляемого на региональном и федеральном уровнях.

Отметим особо, что в рамках управления региональной безопасностью в ряде случаев центр управления перемещается в сторону тактического планирования. Это происходит в случаях необходимости срочной выработки конкретных механизмов реагирования на специфические региональные угрозы.

Функция организации заключается в обеспечении процесса управления необходимыми ресурсами — кадрами, помещениями, финансами. Именно на этом этапе подробно рассматривается процесс взаимодействия между стейкхолдерами при реализации Концепции обеспечения региональной экономической безопасности. В числе методов управления можно выделить методы распорядительного воздействия (выпуск приказов и распоряжений руководителями различного ранга в пределах их полномочий) и непосредственно методы организационного воздействия (регламентирования структур управления экономической безопасностью, разработка положений, должностных инструкций, утверждение нормативов по численности управленческого состава по должностям и квалификации, подготовка комплекса инструкций — по технике безопасности и т. п., ознакомление персонала с действующими правилами и проч.).

В целях достижения баланса между носителями региональных интересов целесообразно на региональном уровне сформировать новую организационно-экономическую региональную структуру по согласованию региональных интересов. Возможно, на базе уже сложившейся региональной управленческой системы создание обособленного структурного подразделения с самостоятельными задачами синхронизации региональных экономических интересов. Данное подразделение будет изучать интересы хозяйствующих субъектов, разрабатывать предложения по устранению выявленных противоречий, а также способствовать включению стратегических интересов в положения региональной экономической стратегии.

Изучение экономических интересов возможно через анкетирование стейкхолдеров, составление перечня интересов и установление их взаимосвязи и противо-

речий. На заключительном этапе целесообразно формирование пакета предложений по повышению уровня согласованности интересов, в том числе на муниципальном уровне.

Мотивация базируется на процедурах формирования заинтересованности всех участников процесса обеспечения экономической безопасности в результатах этого процесса. Это исключительно новая функция в региональной управленческой практике, но ее роль возрастает в управлении крупными организационными системами. Смысл мотивации — выявить мотивационные ресурсы, определить противоречивые потребности, степень доверия и ожиданий региональных субъектов хозяйствования, и на этой основе разработать управленческие решения в области обеспечения региональной экономической безопасности. Мотивация органически вплетается в региональный управленческий цикл — от осознания потребностей до формирования региональных интересов, необходимых решений и конкретных действий субъектов — носителей интересов. Цель этого вида деятельности — создание у участников внутреннего побуждения к деятельности для достижения целей региональной экономической безопасности в соответствии с планом и в соответствии с их обязанностями. На базе этой функции формируется система морального и материального поощрения участников обеспечения региональной экономической безопасности.

К числу стратегических задач контроля следует отнести непрерывное наблюдение за результатами работы участников процесса обеспечения экономической безопасности региона на основе анализа выполнения планов, обеспечения обратной связи с каждым участником этой управленческой деятельности и оценка результатов их деятельности.

Управленческий механизм позволяет на всех стадиях рассмотреть состояние вопросов согласования интересов участников обеспечения экономической безопасности. Одновременно в процессе управленческой деятельности решаются задачи по нейтрализации угроз экономической безопасности, вызванных рассогласованием региональных экономических интересов.

Меры по нивелированию угроз региональной экономической безопасности:

- *Угроза отставания региона в социально-экономическом развитии:*  
развитие межрегиональных хозяйственных связей; формирование благоприятного инвестиционного климата (участие в целевых федеральных программах); активизация отношений государственно-частного партнерства; поддержка местных товаропроизводителей; региональный контроль за соблюдением налогового законодательства, поддержка производств с высокой добавленной стоимостью и др.
- *Снижение уровня жизни:*  
развитие адресной социальной помощи; создание высокопродуктивных рабочих мест, поддержка безработных, инвалидов и других социально слабых групп.
- *Угроза ухудшения состояния научно-технического потенциала:*  
усиление нормативно-правового обеспечения научно-технической сферы региона, формирование четких ориентиров и приоритетов ее развития; стимулирование хозяйствующих субъектов региона к разработке и освоению инноваций, организация широкой пропаганды успехов деятельности субъектов, внедривших инновационные подходы, создание технопарков.
- *Имущественное расслоение населения, высокий уровень преступности:*  
помощь малообеспеченным, семьям с детьми, совершенствование органов правопорядка на уровне МСУ.
- *Депопуляция населения, ухудшение здоровья, отток населения в центральную часть России:*  
борьба с инфекциями, пропаганда здорового образа жизни, стимулирование взаимопомощи населению по месту проживания; разработка актуальной региональной миграционной политики.

## Выводы

При согласовании интересов всех хозяйствующих субъектов, устранении напряженных конфликтных зон, реализации мер по нейтрализации угроз региональной экономической безопасности высвободится значительное количество организационных и интеллектуальных ресурсов, которые были задействованы в борьбе за реализацию собственных интересов любыми методами. При их целевом использовании будут более надежно защищены жизненно важные интересы региона и муниципальных образований, сохранена региональная финансовая устойчивость, сформирована внешняя защищенность от дестабилизирующих воздействий внешней среды. Предлагается следующая концептуальная модель управления экономической безопасностью с учетом интересов стейкхолдеров (рис. 2).

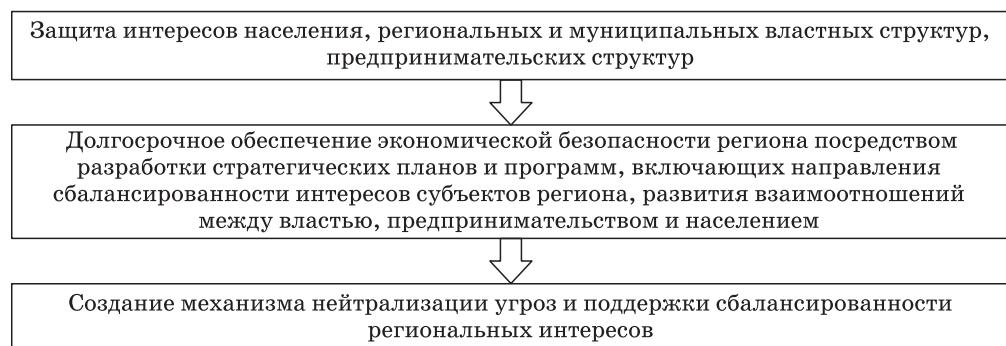


Рис. 2. Концептуальная модель управления сбалансированностью интересов в системе обеспечения экономической безопасностью

Fig. 2. Conceptual model for managing balance of interests in the economic security system

Научно обоснованная система взаимодействия субъектов региональной экономики с учетом принципов гармонизации их взаимодействия и оптимального сочетания региональных интересов позволит обеспечить экономическую безопасность региона в рамках траектории социально-экономического развития региона на долговременный период.

Теоретическая значимость настоящего исследования состоит в выделении конфликтных зон столкновения интересов стейкхолдеров на макро- и мезоуровнях и указании направления сглаживания противоречий между ними.

Практическая значимость заключается в предложении мер по нивелированию угроз региональной экономической безопасности после устранения дисбаланса интересов стейкхолдеров на макро- и мезоуровнях, путем управления сбалансированностью их интересов в системе обеспечения экономической безопасности региона.

## Литература

- Безденежных Т.И., Шарафанова Е.Е. Финансовая безопасность в системе региональной экономической безопасности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 3 (117). С. 32–38.
- Безруков А.В. Государственная и муниципальная власть в системе единой публичной власти России // Государственная власть и местное самоуправление. 2015. № 6. С. 23–28.
- Грабарь В.В., Салмаков М.М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты // Ars Administrandi. 2014. № 2. С. 36–44.

4. Зильберштейн О. Б. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий / О. Б. Зильберштейн, К. В. Невструев, Д. Д. Семенюк, Т. Л. Шкляр, А. В. Юрковский // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Т. 8, № 3 [Электронный ресурс] . URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf> (дата обращения: 21.09.2021).
5. Каргинова В. В. Преодоление конфликтов интересов экономических субъектов: роль трансакционных издержек : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. Санкт-Петербургский государственный университет. СПб., 2015. 197 с.
6. Мониторинг нормотворческого процесса органов местного самоуправления с иллюстрацией типичных нарушений правил юридической техники на конкретных примерах : практическое пособие / авт.-сост.: Атагимова Э.И., Рыбакова О.С., Троян Н.А. М. : ФБУ НЦПИ при Министерстве России, 2018. 68 с.
7. Морозова В. К. Роль стейкхолдеров в обеспечении устойчивого развития региона // Наука и практика регионов. 2018. № 2(11). С. 27–33.
8. Пешин Н. Л. Новые тенденции муниципальной реформы: перераспределение полномочий между уровнями публичной власти // Конституционное и муниципальное право. 2016. № 12. С. 62–68.
9. Пятакович Ф. А. Многокритериальный стейкхолдер-анализ инвестиционных инновационных проектов в сфере регионального здравоохранения / Ф. А. Пятакович, В. И. Ломазова, К. Ф. Макконен, В. Г. Нестеров, Е. В. Нестерова, Т. И. Якунченко // Фундаментальные исследования. 2014. № 9–6. С. 1326–1330.
10. Санталова М. С. Теория неполных контрактов в применении к отношениям со стейкхолдерами // Экономика и предпринимательство. 2016. № 10 (3). С. 461–466.
11. Скворцов П. В. Стейкхолдерская модель управления компанией: подход AccountAbility // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management-strategy/competit/ AccountAbility.shtml> (дата обращения: 19.09.2021).
12. Тарасов А. В. Экономические интересы субъектов хозяйственной деятельности: противоречия и способы их разрешения : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01. Воронеж, 2006 183 с.
13. Фурта С., Соломатина Т. Карта заинтересованных сторон — инструмент анализа проектного окружения и бизнеса в целом // Инициативы XXI века. 2010. № 1. С. 22–28.
14. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. The Academy of Management Review. 1995. N 2. P. 61–71 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.jstor.org/stable/258887> (дата обращения: 21.09.2021).
15. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783> (дата обращения: 21.09.2021).
16. Freeman R. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman Publishing, 1984 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-Management%3A-A-Stakeholder-Approach-Freeman/5976eee5ff4f38b08c479586805010df1f0d1408> (дата обращения: 11.09.2021).
17. Friedman L., Miles S. Stakeholders Theory and Practice // Oxford University Press. 2006 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/274641553\\_Stakeholders\\_Theory\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/274641553_Stakeholders_Theory_and_Practice) (дата обращения: 21.09.2021).
18. Kuchumov A. V., Pecheritsa E., Chaikovskaya A., Zhilyaeva I. Digital transformation in the concept of economic security of Russia and its regions // Proceedings of the 2nd International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy (SPBPU IDE '20). 2020 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/349868724\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Concept\\_of\\_Economic\\_Security\\_of\\_Russia\\_and\\_Its\\_Regions](https://www.researchgate.net/publication/349868724_Digital_Transformation_in_the_Concept_of_Economic_Security_of_Russia_and_Its_Regions) (дата обращения: 21.09.2021).
19. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. N 4. P. 853–888 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/247159142\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Stakeholder\\_Identification\\_and\\_Salience\\_Defining\\_the\\_Principle\\_of\\_Who\\_and\\_What\\_Really\\_Counts](https://www.researchgate.net/publication/247159142_Toward_a_Theory_of_Stakeholder_Identification_and_Salience_Defining_the_Principle_of_Who_and_What_Really_Counts) (дата обращения: 21.09.2021).
20. Savage G. T., Nix T. W. Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders // Academy of Management Executive. 1991. Vol. 5. N 2. P. 61–71 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.academia.edu/35352360/Strategies\\_for\\_Assessing\\_and\\_Managing\\_Organizational\\_Stakeholders](https://www.academia.edu/35352360/Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders) (дата обращения: 21.09.2021).
21. Zaborovskaja O. V., Plotnikova E. V., Sharafanova E. E. Assessment of conditions for formation and development of human capital in the regions of the Russian Federation // Asian Social Science. 2014. V. 10. N 21. P. 267–274 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/247159142\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Stakeholder\\_Identification\\_and\\_Salience\\_Defining\\_the\\_Principle\\_of\\_Who\\_and\\_What\\_Really\\_Counts](https://www.researchgate.net/publication/247159142_Toward_a_Theory_of_Stakeholder_Identification_and_Salience_Defining_the_Principle_of_Who_and_What_Really_Counts)

[net/publication/287423747\\_Assessment\\_of\\_Conditions\\_for\\_Formation\\_and\\_Development\\_of\\_Human\\_Capital\\_in\\_the\\_Regions\\_of\\_the\\_Russian\\_Federation](http://net/publication/287423747_Assessment_of_Conditions_for_Formation_and_Development_of_Human_Capital_in_the_Regions_of_the_Russian_Federation) (дата обращения: 21.09.2021).

### Об авторе:

**Затевахина Анна Васильевна**, доцент кафедры экономики и финансов предприятий и отраслей Международного банковского института имени Анатолия Собчака (Санкт-Петербург, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент; zatevakhina@ibispb.ru

### References

1. Bezdenezhnykh T.I., Sharafanova E.E. Financial security in the system of regional economic security // Izvestia of St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomiceskogo universiteta]. 2019. N 3 (117). P. 32–38 (in Rus).
2. Bezrukov A.V. State and municipal power in the system of unified public power of Russia // State power and local self-government [Gosudarstvennaya vlast' i mestnoe samoupravlenie]. 2015. N 6. P. 23–28 (in Rus).
3. Grabar V.V., Salmakov M.M. Analysis of interested parties of the project: methodology, technique, tools // Ars Administrandi. 2014. N 2. P. 36–44 (in Rus).
4. Zilberstein O.B. Analysis of stakeholders on the example of Russian enterprises [Electronic resource] / O.B. Zilberstein, K.V. Nevstruev, D.D. Semenyuk, T.L. Shklyar, A.V. Yurkovsky // Online journal "Science" [Naukovedenie]. 2016. V. 8, N 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/42EVN316.pdf> (case date: 21.09.2021) (in Rus).
5. Karginova V.V. Overcoming conflicts of interest of economic entities: the role of transaction costs: dissertation / St. Petersburg State University. St. Petersburg, 2015. 197 p. (in Rus).
6. Monitoring of the normative process of local self-government bodies with an illustration of typical violations of the rules of legal equipment using specific examples: practical manual / Collection: Atagimova E.I., Rybakova O.S., Troyan N.A. M.: FBI SCLI, 2018. 68 p. (in Rus).
7. Morozova V.K. The role of stakeholders in ensuring the sustainable development of the region // Science and practice of the regions [Nauka i praktika regionov]. 2018. N 2(11). P. 27–33 (in Rus).
8. Peshin N.L. New trends in municipal reform: redistribution of powers between levels of public power // Constitutional and municipal law [Konstitutsionnoe i munitsipal'noe pravo]. 2016. N 12. P. 62–68 (in Rus).
9. Pyatakovich F.A. Multicriterial stakeholder analysis of investment innovation projects in the field of regional health care / F.A. Pyatakovich, V.I. Lomazova, K.F. Makkonen, V.G. Nesterov, E.V. Nesterova, T.I. Yakunchenko // Basic research [Fundamental'nye issledovaniya]. 2014. N 9–6. P. 1326–1330 (in Rus).
10. Santalova M.S. Theory of incomplete contracts in application to relations with stakeholders // Economics and entrepreneurship [Ekonomika i predprinimatel'stvo]. 2016. N 10 (3). P. 461–466 (in Rus).
11. Skvortsov P.V. Stakeholder model of company management: approach Account Ability [Electronic resource] // Corporate management. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/AccountAbility.shtml> (case date: 19.09.2021).
12. Tarasov A.V. Economic interests of economic entities: contradictions and ways of resolving them: contradictions and ways of resolving them: dissertation. Voronezh, 2006. 183 p. (in Rus).
13. Furta S., Solomatina T. The stakeholder map is a tool for analyzing the project environment and business in general // Initiatives of the 21st Century [Initsiativyy XXI veka]. 2010. N 1. P. 22–28 (in Rus).
14. Donaldson T., Preston L.E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. The Academy of Management Review. 1995. N 2. P. 61–71 [Electronic resource]. URL: <http://www.jstor.org/stable/258887> (case date: 21.09.2021).
15. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p. [Electronic resource]. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783> (case date: 21.09.2021).
16. Freeman R. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman. Publishing, 1984 [Electronic resource]. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-Management%3AA-Stakeholder-Approach-Freeman/5976eee5ff4f38b08c479586805010df1f0d1408> (case date: 11.09.2021).
17. Friedman L., Miles S. Stakeholders Theory and Practice // Oxford University Press. 2006 [Electronic resource]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/274641553\\_Stakeholders\\_Theory\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/274641553_Stakeholders_Theory_and_Practice) (case date: 21.09.2021).

18. Kuchumov A. V., Pecheritsa E., Chaikovskaya A., Zhilyaeva I. Digital transformation in the concept of economic security of Russia and its regions // Proceedings of the 2nd International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy (SPBPU IDE '20). 2020 [Electronic resource]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/349868724\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Concept\\_of\\_Economic\\_Security\\_of\\_Russia\\_and\\_Its\\_Regions](https://www.researchgate.net/publication/349868724_Digital_Transformation_in_the_Concept_of_Economic_Security_of_Russia_and_Its_Regions) (case date: 21.09.2021).
19. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. N 4. P. 853–888 [Electronic resource]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/247159142\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Stakeholder\\_Identification\\_and\\_Salience\\_Defining\\_the\\_Principle\\_of\\_Who\\_and\\_What\\_Really\\_Counts](https://www.researchgate.net/publication/247159142_Toward_a_Theory_of_Stakeholder_Identification_and_Salience_Defining_the_Principle_of_Who_and_What_Really_Counts) (case date: 21.09.2021).
20. Savage G. T., Nix T.W. Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders // Academy of Management Executive. 1991. Vol. 5. N 2. P. 61–71 [Electronic resource]. URL: [https://www.academia.edu/35352360/Strategies\\_for\\_Assessing\\_and\\_Managing\\_Organizational\\_Stakeholders](https://www.academia.edu/35352360/Strategies_for_Assessing_and_Managing_Organizational_Stakeholders) (case date: 21.09.2021).
21. Zaborovskaya O. V., Plotnikova E. V., Sharafanova E. E. Assessment of conditions for formation and development of human capital in the regions of the Russian Federation // Asian Social Science. 2014. V. 10. N 21. P. 267–274 [Electronic resource]. URL: [https://www.researchgate.net/publication/287423747\\_Assessment\\_of\\_Conditions\\_for\\_Formation\\_and\\_Development\\_of\\_Human\\_Capital\\_in\\_the\\_Regions\\_of\\_the\\_Russian\\_Federation](https://www.researchgate.net/publication/287423747_Assessment_of_Conditions_for_Formation_and_Development_of_Human_Capital_in_the_Regions_of_the_Russian_Federation) (case date: 21.09.2021).

**About the author:**

**Anna V. Zatevakhina**, Associate Professor of the Department of Economics and Finance of Enterprises and Industries of the Anatoly Sobchak International Banking Institute (St. Petersburg, Russian Federation), PhD in Economics, Associate Professor; zatevakhina@ibispb.ru