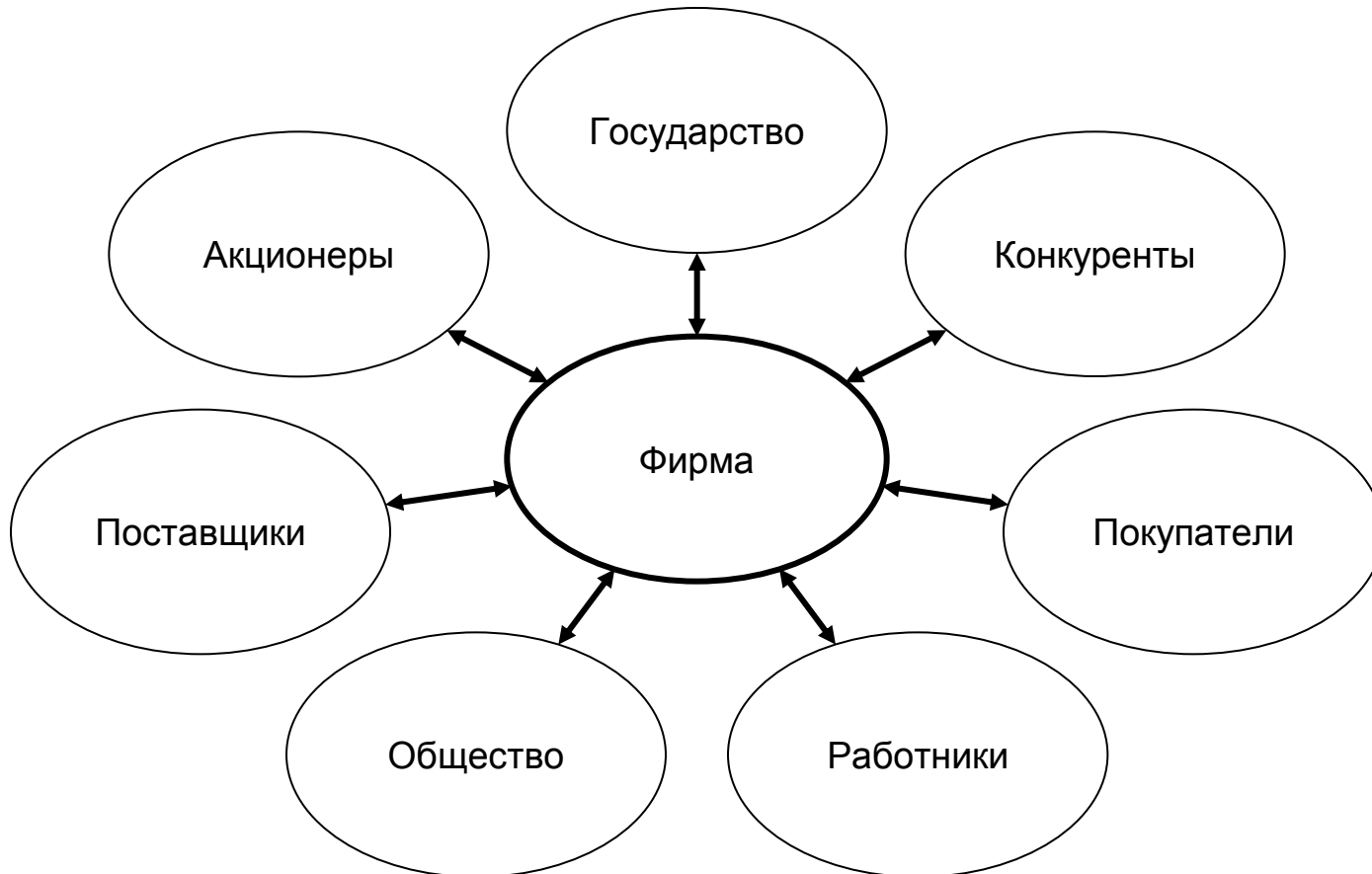
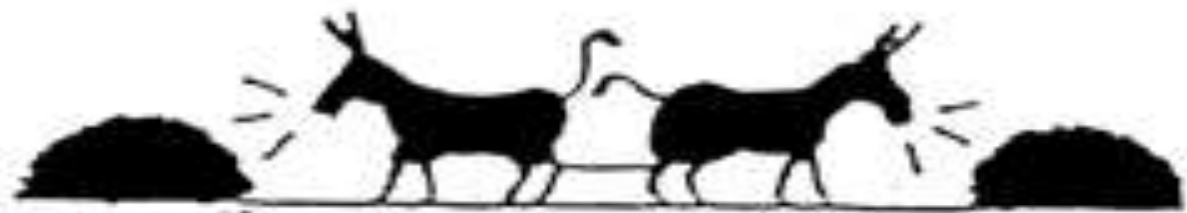


# **Управление муниципальным образованием в современных условиях**

**Пономарева Т.В.**

# Классическая модель стейкхолдеров – (Фримен, 1984)

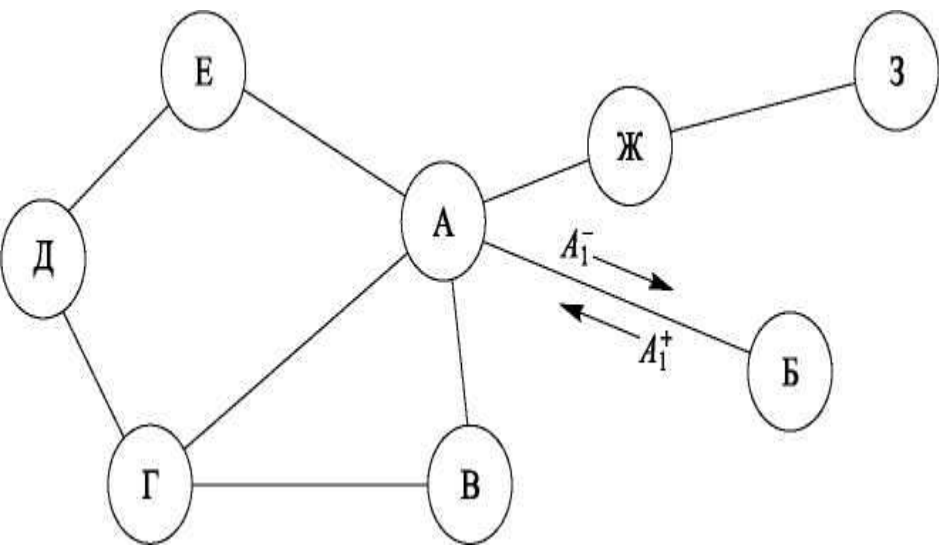




<i>Типы стейкхолдеров</i>	<i>Обладание атрибутом</i>			<i>Группа значимости</i>	<i>Стратегия</i>
	<i>В</i>	<i>З</i>	<i>С</i>		
<b>Категорические</b>	Да	Да	Да	<b>Категорическая</b>	<i>Обязательный учет всех интересов, взаимодействие.</i>
<b>Доминирующие</b>	Да	Да	Нет	<b>Ожидающая</b>	<i>Учет интересов по мере возможности, следить за удовлетворенностью.</i>
<b>Опасные</b>	Да	-	Да		
<b>Зависимые</b>	-	Да	Да		
<b>Требующие</b>	-	-	Да	<b>Латентная</b>	<i>Учет интересов по остаточному принципу, информирование</i>
<b>Контролируемые</b>	-	Да	-		
<b>Бездействующие</b>	Да	-	-		
<b>Прочие</b>	-	-	-	<b>Не значимая</b>	<i>Интересы не принимаются во внимание</i>

# Балансовая модель ресурсных отношений

## «ВЫГОДЫ» - «ВКЛАД»

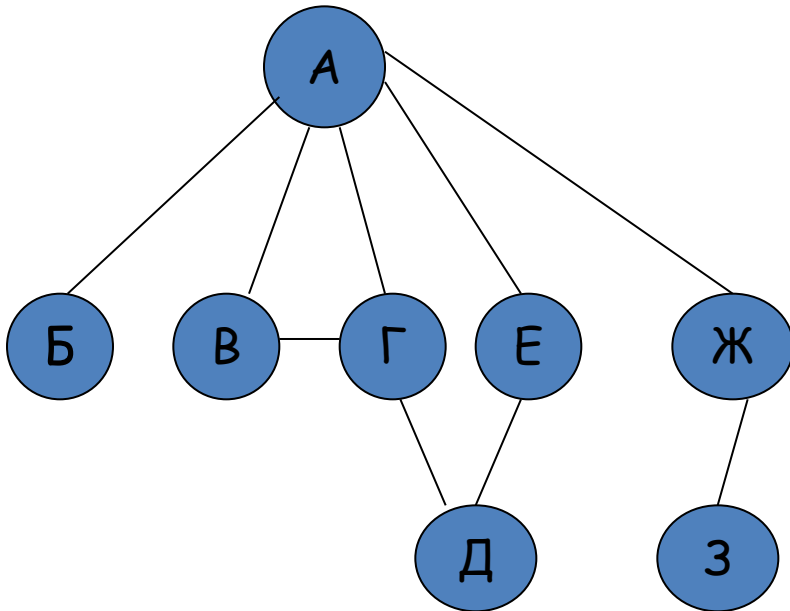


- Условные обозначения:
- А-З - стейкхолдеры
- А – целевой стейкхолдер
- $A_i^+$  - выгоды, получаемые стейкхолдером А
- $A_i^-$  - вклад, вносимый стейкхолдером А

# Варианты ресурсного обмена $\Sigma A_{i+} \geq \Sigma A_{i-}$

<i>Тип обмена</i>	<i>Уравнение баланса</i>	<i>Как влияет на взаимодействие</i>
Эквивалентный обмен (баланс ресурсов)	$\Sigma A_{i+} = \Sigma A_{i-}$	К этому состоянию стремится система. Система находится в равновесии, которое при отсутствии внешних возмущений является устойчивым.
Обмен, асимметричный в пользу целевого элемента	$\Sigma A_{i+} > \Sigma A_{i-}$	В таком состоянии система может находиться только в краткосрочном периоде. В долгосрочном периоде контрагент будет стремиться к достижению баланса либо к разрыву отношений.
Обмен, асимметричный в ущерб целевому элементу	$\Sigma A_{i+} < \Sigma A_{i-}$	Такое состояние в нормальных условиях неприемлемо, т.к. означает, что целевая сторона будет отдавать больше, чем получать.

# Сетевая модель



- А - организация (целевой стейкхолдер)
- Б,В,Г,Е,Ж – Стейкхолдеры 1-го ранга
- Д,З – Стейкхолдеры 2-го ранга
- А,Б – участок сети с самой низкой плотностью
- А,В,Г,Е,Д – участок сети с самой высокой плотностью
- Ж – стейкхолдер с max промежуточностью
- З,Д – стейкхолдеры с min доступностью

# Влияние параметров сети на взаимодействие стейкхолдеров

<i>Параметры сети</i>	<i>Что обозначает</i>	<i>Как влияет на взаимодействие</i>
Плотность сети	Отношение числа связей к числу стейкхолдеров. Характеризует «тесноту связей» стейкхолдеров.	Чем ниже плотность сети, тем выше возможность организации манипулировать стейкхолдерами.
Центральность стейкхолдера	Положение стейкхолдера относительно других.	Чем выше центральность, тем выше власть стейкхолдера.
Ранг	Минимальное число связей между стейкхолдерами.	Чем ниже ранг, тем выше сила влияния стейкхолдера.
Доступность	Минимальное число связей от целевого стейкхолдера до остальных.	Чем выше доступность, тем выше сила влияния стейкхолдера
Промежуточность	Способность стейкхолдера выступать посредником.	Чем выше промежуточность, тем больше власть стейкхолдера.



# Матрица взаимной зависимости компании и стейкхолдера

		<i>Зависима ли фирма от стейкхолдера?</i>	
		<b>Нет</b>	<b>Да</b>
<i>Зависим ли стейкхолдер от фирмы?</i>	<b>Да</b>	<b>А</b> Сила фирмы	<b>В</b> Высокая взаимозависимость
	<b>Нет</b>	<b>С</b> Низкая взаимозависимость	<b>Д</b> Сила стейкхолдера

# Примерный протокол взаимодействия с заинтересованными сторонами

Дата/место	Присутствующие представители государства	Присутствующ ие представител и с которыми осуществляется контакт	Краткое описание встречи	Последующие мероприятия

# Содержание Плана взаимодействия с заинтересованными сторонами

- **Хороший План взаимодействия с заинтересованными сторонами должен:**
- Определять требования, предъявляемые к консультациям или раскрытию информации законодательством, кредиторами, компанией и/или иными органами.
- Выделять основные заинтересованные стороны и расставлять их в приоритетном порядке.
- Предусматривать стратегию и график обмена информацией консультаций с каждой из этих групп.
- Описывать средства проведения мероприятий по взаимодействию с заинтересованными сторонами и распределение обязанностей при проведении таких мероприятий.

# Основные принципы эффективного взаимодействия со стейкхолдерами:

- Предоставление значимой информации в формате и на языке, понятных соответствующей заинтересованной стороне (сторонам) и учитывающих их потребности.
- Предоставление информации до проведения консультаций и принятия решений.
- Выбор таких способов и мест распространения информации, которые позволяют заинтересованным сторонам без труда получить доступ к ней.
- Уважение местных традиций, языков, принятых здесь сроков и порядка принятия решений.
- Двусторонний диалог, дающий обеим сторонам возможность обменяться взглядами и информацией, выслушать другую сторону, донести до нее свои проблемы и надеяться на их решение.
- Обеспечение широкого спектра мнений, в том числе предоставление возможностей высказаться женщинам, социально незащищенным людям и/или представителям меньшинств.
- Недопущение в процессе взаимодействия запугивания или принуждения.
- Наличие четких механизмов реагирования на высказанные населением мнения, предложения и претензии.
- Использование обратной связи при разработке проекта и предоставление отчетов заинтересованным сторонам.

- **Выявите стратегические цели взаимодействия со стейкхолдерами и**
- **зафиксируйте их в качестве кратких тезисов, увязывающих это взаимодействие со стратегическими целями и задачами:**

# Цели взаимодействия со стейкхолдерами могут носить следующий характер

- –«Управлять рисками, связанными с...»
- –«Разработать новый подход к ...»
- –«Больше узнать о...»
- –«Сотрудничать в области...»
- – «Укрепить наши отношения с...»
- – «Прийти к соглашению по...»
- – «Разработать нашу политику в области...»
- – «Привести наши решения в соответствии с...»

- Телефонные «горячие линии»
- Встречи «с глазу на глаз»
- Онлайн-механизмы вовлечения
- Вовлечение стейкхолдеров в исследование проблем, подготовку отчетов и разработку политик
- Фокус-группы
- Открытые собрания
- Опросы
- Консультативные или контрольные комитеты стейкхолдеров
- Многосторонние форумы стейкхолдеров
- Многосторонние альянсы, партнерства, добровольческие инициативы и совместные проекты с участием различных стейкхолдеров.
- Обзор распространенных техник проведения диалогов