

**Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами в системе менеджмента качества предприятия**

**Моисеевкова Юлия Алексеевна**

*Сотрудник*

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва, Экономический факультет,  
Саранск, Россия

*E-mail: yu.moiseenkova24@mail.ru*

В современных условиях развития экономики особую значимость приобретает управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами в системе менеджмента качества предприятия. Ужесточение требований к качеству продукции и услуг, а также усиление конкуренции обуславливают необходимость учета ожиданий и потребностей различных групп стейкхолдеров. В соответствии с положениями международных и национальных стандартов система менеджмента предприятий должна охватывать взаимодействие с внешней средой, что напрямую влияет на учет потребностей и ожиданий ключевых стейкхолдеров.

Несмотря на развитие подходов, механизмы управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами остаются недостаточно проработанными, что снижает эффективность функционирования СМК предприятия.

Целью статьи является анализ подходов к управлению стейкхолдерами и разработку рекомендаций по совершенствованию взаимодействия с ними в рамках системы менеджмента качества предприятия.

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000–2015 раскрывается определение заинтересованных сторон как лицо или организация, которые могут оказывать воздействие на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних [4]. К таким сторонам относятся как внутренние, так и внешние стейкхолдеры: собственники, персонал, потребители, поставщики, логистические компании, государственные органы и многие другие.

Роль заинтересованных сторон в системе менеджмента качества заключается в формировании требований к продукции и процессам, а также в определении направлений развития организации. Учет их потребностей способствует повышению удовлетворенности потребителей, укреплению деловой репутации и обеспечению устойчивого функционирования предприятия.

Согласно ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Система менеджмента качества. Требования» [5], организация должна определять заинтересованные стороны, выявлять их ожидания и учитывать их при планировании и реализации процессов, что предполагает систематический анализ требований стейкхолдеров, их документирование и интеграцию в систему менеджмента качества.

Эффективное управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами предполагает не только применение комплекса методов их выявления, но и разработка моделей обмена ресурсами, информацией и т.п. На первоначальном этапе осуществляется идентификация стейкхолдеров, которая проводится с использованием анализа внутренней и внешней среды организации, а также изучения цепочки создания ценности. Важную роль играет экспертная оценка, позволяющая определить ключевые группы заинтересованных сторон. [1]

Для систематизации полученной информации применяются различные инструменты анализа, в частности матрица приоритетов заинтересованных сторон, позволяющие оценить степень их влияния и вовлечения [3], а также карты стейкхолдеров, визуализирующие

характер и интенсивность взаимодействия [2]. Использование данных инструментов способствует ранжированию заинтересованных сторон и выбору приоритетных направлений работы с ними.

Несмотря на наличие разработанных методических инструментов, на практике управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами зачастую является областью для улучшений управленческих подходов предприятий. Так, например, в предприятии ООО «ЭМ-КАБЕЛЬ» анализ действующей системы менеджмента показал, что существующие подходы к управлению со стейкхолдерами частично носят формальный характер, что ведет к отсутствию структурированных инструментов анализа заинтересованных сторон, недостаточную интеграцию их требований в процессы управления качеством и ограниченное использование методов вовлечения ключевых групп стейкхолдеров.

В целях совершенствования СМК предприятия на основе партнерств с заинтересованными сторонами предлагается разработка регламента взаимодействия с различными группами стейкхолдеров, а также расширение каналов обратной связи. Реализация указанных мероприятий повысит результативность СМК и обеспечит полное удовлетворение требований заинтересованных сторон.

Таким образом, управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами является важным элементом СМК предприятия. Эффективный учет их потребностей и ожиданий способствует повышению качества продукции, укреплению конкурентных позиций на рынке и устойчивому развитию организации. На практике данное направление требует дальнейшего совершенствования, в том числе в части систематизации подходов и инструментов взаимодействия со стейкхолдерами. Реализация предложенных мероприятий позволит повысить результативность СМК и обеспечить более эффективное взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами.

### Источники и литература

- 1) Анискин Ю.П. Методологические проблемы управления инновационной активностью наукоёмких компаний в неравновесных условиях // Организатор производства. 2014. № 4. с 97-103.
- 2) Белякова Е. В., Самарцева А. В. Роль стейкхолдеров в формировании региональной логистической инфраструктуры // Сибирский аэрокосмический журнал. 2013. №2 (48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-steykholderov-v-formirovanii-regionalnoy-logisticheskoy-infrastruktury> (дата обращения: 20.03.2026).
- 3) Бойко А.Ю., Морозова Н.С, Анализ взаимодействия экономического субъекта с заинтересованными сторонами по данным отчетности в области устойчивого развития компании (на примере ПАО «НЛКМ») // ЭФО. 2022. №3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vzaimodeystviya-ekonomicheskogo-subekta-s-ahterestovannymi-storonami-po-dannym-otchetnosti-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 18.03.2026).
- 4) ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1390-ст : введен впервые : дата введения 2015–01–11 / подготовлен Открытым акционерным обществом «Всероссийский научно–исследовательский институт сертификации». – Москва : Стандартинформ, 2015. – 53 с.
- 5) ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента организации. Требования : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и вве-

ден в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1391-ст : введен впервые : дата введения 2015–11–01 / подготовлен ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс». – Москва : Стандартинформ, 2018. – 32 с. – Текст : непосредственный.