

## СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА КАК ПЛОЩАДКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ\*

### **В. В. Зотов**

Московский физико-технический институт  
(национальный исследовательский университет),  
Российская Федерация, 141701, Московская обл., Долгопрудный, Институтский пер., 9

### **Л. А. Василенко**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
Российская Федерация, 119606, Москва, пр. Вернадского, 82

### **С. А. Захарова**

Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте РФ,  
Российская Федерация, 119606, Москва, пр. Вернадского, 82

В статье рассматривается социально-сетевое пространство публичных коммуникаций как поле для взаимодействия заинтересованных лиц, готовых действовать в интересах общества. На теоретическом уровне авторы раскрывают важность и перспективность организации взаимодействия стейкхолдеров в социальных медиа для решения общественно-значимых проблем, а на практике они представляют результаты экспертного опроса, в рамках которого удалось выявить различные группы стейкхолдеров системы публичного управления, увидеть дифференциацию их интересов, отношения, выстраиваемые между ними, их роль в процессе взаимодействия в социальных медиа и препятствия на пути к этому взаимодействию. Среди важных результатов экспертного опроса авторы отмечают мнение о том, что социальные медиа способствуют самоорганизации стейкхолдеров при решении проблем, затрагивающих местное сообщество; помогают привлекать чиновников к ответственности, предположительно, по причине возможности критики их деятельности в социально-сетевом публичном пространстве; делают информирование стейкхолдеров с элементами обратной связи доминирующим способом взаимодействия. Авторы выявили, что основными препятствиями к взаимодействию стейкхолдеров в социальных медиа являются недостаточная инициативность и компетентность чиновников, отсутствие норм регулирования публичных процедур принятия решений по общественно значимым проблемам, недоверие представителей социально-сетевых сообществ к органам власти. Авторы заключают, что, несмотря на попытки объединения усилий стейкхолдеров в со-

---

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-011-00694.

циально-сетевом пространстве, невозможно полноценно выявить их субъектность. Также остается проблема организации модерации процессов консолидации сообществ при решении общественно значимых проблем, поскольку в настоящее время нет полноценных механизмов взаимодействия власти и общества как при выявлении социальных проблем, так и в процессе выработки и реализации управленческих решений.

**Ключевые слова:** социальные медиа, публичные коммуникации, стейкхолдеры, система публичного управления, экспертный опрос, социально-сетевое пространство.

## **ВВЕДЕНИЕ (ОБОСНОВАНИЕ)**

Беспрецедентное развитие информационно-телекоммуникационных технологий дало системе публичного управления новые инструментальные средства учета и реализации интересов всех субъектов общественной жизни. Современные средства коммуникации характеризуются высокой мобильностью, адаптивностью к пользователю и, главное, возможностью организации публичного социально- сетевого взаимодействия. Теперь граждане могут оперативно обмениваться идеями и результатами своей работы. Достигнутый уровень развития информационно-телекоммуникационных технологий позволил создать социально-сетевое пространство публичных коммуникаций, которое характеризует-ся открытостью, доступностью и ориентацией на общественные интересы.

В качестве социотехнической базы пространства публичных коммуникаций выступают социальные медиа [Василенко, Зотов, Захарова, 2020; Зотов, Губанов, 2019], которые представляют площадку для обмена информацией между различными группами населения, представителями разных сфер общества. В науке до сих пор не сложилось общепринятого определения социальных медиа. Социолог Д. Мерти (D. Murthy) дает одно из лаконичных определений данного феномена: «В широком смысле социальные медиа означают множество относительно недорогих и широко доступных электронных инструментов, позволяющих любому человеку публиковать и получать информацию, сотрудничать и выстраивать отношения с другими людьми» [Murthy, 2013]. На наш взгляд, социальные медиа надо рассматривать как онлайн-площадки, которые дают пользователю возможности для публикации и получения информации, обмена мнениями и организации сотрудничества с другими людьми. В социальных медиа меняется роль и место пользователя за счет «медийного самообслуживания»: он выступает как потребителем, так и автором контента, обретая также качества субъектности и влияния на участников виртуальной среды [Василенко, Молчанова, 2021, с.47]. Некоторыми исследователями подчеркивается, что сетевые субъекты конкурируют с политическими лидерами и обретают значимое влияние за счет дифференцированного использования методов втягивания членов в свои сетевые сообщества, «стимулируя коммуникативный труд удерживаемой аудитории» [Gavra, Dekalov, Naumenko, 2020, p. 233].

Функционал социальных медиа позволяет актерам публичного пространства объединяться в группы или коллективно решать задачи общественного характера. Из-за открывающихся возможностей для организации взаимодействия разных групп стейкхолдеров в публичном пространстве роль социальных

медиа становится значительной в современном публичном управлении как социальном механизме решения общественно значимых задач.

Благодаря социальным медиа в процесс принятия решений по общественно значимым вопросам включается все больше субъектов общества, что делает более востребованными концепции «менеджмента публичных ценностей» (Public value management) [Moore, 1995] или «участвующего управления» (Participatory management) [Creighton, 2005]. Такие концепции строятся на необходимости признания интересов всех сторон при совместном решении возникающих проблем. В данных концепциях управление основано на системном взаимодействии ключевых стейкхолдеров, организованном на основе ресурсной зависимости и направленном на достижение согласия по интересующему их вопросу. Поэтому представляется рациональным дополнение вышеназванных концепций стейкхолдерским подходом. Обращение к данной концепции в рамках публичного управления становится актуальным в условиях дифференциации интересов взаимодействующих групп, требований открытости и прозрачности власти, нестабильности в экономических и политических вопросах.

Концепция стейкхолдеров принадлежит Э. Фримену (R. E. Freeman), который изложил ее основные позиции в монографии «Стратегический менеджмент: стейкхолдерский подход» [Freeman, 1984]. Интенсификация употребления понятия «стейкхолдер» в отечественной научной практике обусловлена трансформацией экономических отношений на рубеже 90-х годов прошлого века. Но на сегодняшний день в отечественных и западных исследованиях теория стейкхолдеров применительно к сфере публичного управления должным образом не проработана. Отдельные попытки использования потенциала стейкхолдерского подхода можно увидеть в работах А. В. Климовой [Климова, 2015], С. С. Слепакова [Слепаков, 2016], Л. Адамской, Д. Ракинцева [Адамская, Ракинцев, 2019], А. Крейна (A. Crane), Д. Мэттена (D. Matten), Дж. Муна (J. Moon) [Crane, Matten, Moon, 2004], Дж. Хита (J. Heath), У. Нормана (W. Norman) [Heath, Norman, 2004]. Важность применения стейкхолдерского подхода в публичном управлении обусловлена тем, что выстраивание отношений между представителями заинтересованных сторон способствует эффективности принятия и реализации управленческих решений по общественно значимым вопросам.

В настоящее время не сформировалось единого мнения относительно содержания понятия «стейкхолдер», особенно при его использовании применительно к системе публичного управления. Рассмотрим некоторые из имеющихся определений, чтобы зафиксировать содержательные аспекты данного понятия. Так М. С. Джексон (M. C. Jackson) считает, что термин «заинтересованная сторона» относится к любым лицам или группам, которые заинтересованы в том, что делает система [Jackson, 2003, p. 10]. В свою очередь, сам Э. Фримен определяет заинтересованную сторону как любую группу или отдельного человека, которые могут повлиять на реализацию целей компании или быть затронуты ею [Freeman, 1994, p. 409]. М. А. Петров также в своем определении отразил наличие наряду с прямой также и обратной связи: стейкхолдеры — это некоторая общность или индивид, которые способны целенаправленно оказы-

вать воздействие на результаты деятельности организации или сами сталкиваются с воздействием со стороны организации [Петров, 2004, с. 53].

Ключевые заинтересованные стороны — это социальные группы и организации, чьи интересы непосредственно затрагиваются какой-либо деятельностью, или те из них, кто обладает властью или влиянием для продвижения или прекращения какой-либо деятельности. При этом заинтересованные стороны в системе публичного управления, участвующие, например, в стратегическом планировании социально-экономического развития, будут отличаться от тех, кто участвует в решении проблем благоустройства населенных пунктов.

Анализ определений позволяет зафиксировать следующие содержательные моменты понятия «стейкхолдер системы публичного управления». Стейкхолдеры — это отдельные лица, организации или группы, которые могут быть непосредственно вовлечены в процесс принятия общественно значимого решения или могут просто быть затронуты его реализацией, при этом они могут что-то получить или потерять от рассматриваемой деятельности. Несмотря на то что процесс выявления заинтересованных сторон как в зарубежной, так и в отечественной науке достаточно хорошо изучен, проблему выявления стейкхолдеров системы публичного управления можно отнести к слабо проработанным.

На наш взгляд, к таковым следует отнести следующие группы и организации: государственных и муниципальных служащих органов власти различного уровня; представителей бизнес-сообществ, политических партий и общественных объединений, некоммерческих организаций, научного, экспертного сообщества, центров управления регионом, массмедиа. Эти стейкхолдеры могут быть объединены в укрупненные группы: представители власти, общества и модераторов.

Относительно последней группы следует дать следующее пояснение: модерация есть направляемый и структурированный процесс интеракции в сообществах, сориентированный на результат (принятие группового решения). Следует отметить, что модератор при этом является нейтральным коммуникатором, деятельность которого направлена на поддержание конструктивных отношений между членами группы. Именно центры управления регионом, в меньшей степени массмедиа, берут на себя роль посредника во взаимодействии власти и общества.

Цель исследования — изучение перспектив и проблем организации взаимодействия стейкхолдеров системы публичного управления на базе социальных медиа.

## **МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ**

Для получения в достаточном объеме достоверных эмпирических данных об изучаемом явлении был применен экспертный опрос, в ходе которого были определены роль социальных медиа в процессе взаимодействия представителей заинтересованных сторон, перечень заинтересованных сторон с точки зрения деятельности в сетевом пространстве публичных коммуникаций, спектр решаемых ими задач, а также значимых препятствий в организации взаимодействия.

В данном опросе были использованы в большинстве своем закрытые вопросы с предлагаемыми вариантами. Для каждого вопроса были построены частотные распределения. Но поскольку экспертные опросы дают достаточно большие погрешности при применении частотного анализа, то для анализа применялась следующая методика. Если абсолютное большинство (две трети) выбирало соответствующую позицию на шкале ответов, то эта позиция признавалась *существенной*, т.е. имеющей крайне важное, первостепенное значение. Если доля экспертов, отдавших голоса определенной позиции, составляло от 50 до 66 %, ответ признавался *значимым*, а если от 33 до 50 %, то *малозначимым*.

Участвующие в исследовании 126 экспертов как возможные представители стейкхолдеров системы публичного управления на площадках социальных медиа были разделены на три группы, которые представляли интересы органов власти (45 человек), общества (51 человек) и медиаторов (30 человек).

Первая группа — «представители власти» (45 респондентов) — это служащие органов федеральной власти (17 чел., или 38 %), органов госвласти субъектов РФ (7 чел., или 16 %), управ города Москвы (2 чел., или 4 %) и органов местного самоуправления (19 чел., или 42 %). В данной группе 38 % — руководители высшего/среднего звена, 24 % — руководители нижнего звена и 38 % — ведущие специалисты. Средний возраст экспертов в группе составляет 38,7 года, средний общий стаж работы — 16,4 года, средний стаж работы в своей сфере — 8,2 года. Среднее количество рабочего времени, затрачиваемое на работу в сетевых медиа, — 2,8 часа.

Вторая группа — «представители общества» (51 респондент) — это эксперты, выражающие интересы бизнес-сообществ (11 чел., или 22 %), политических партий (4 чел., или 8 %), общественных движений и некоммерческих организаций и (16 чел., или 31 %), научного, экспертного сообщества (20 чел., 39 %). В этой группе 41 % — руководители высшего/среднего звена, 16 % — руководители нижнего звена и 43 % — ведущие специалисты. Средний возраст экспертов — 43,5 года, средний общий стаж работы — 21,6 года, средний стаж работы в своей сфере — 14,1 года. Среднее количество рабочего времени, затрачиваемое на работу в сетевом пространстве, — 2,8 часа.

Третья группа — «представители медиаторов» (30 респондентов) — это сотрудники центров управления регионом (23 чел., или 77 %) и массмедиа (7 чел., или 23 %). Среди данного пула экспертов 30 % — руководители высшего/среднего звена, 20 % — руководители нижнего звена и 50 % — ведущие специалисты. Средний возраст экспертов составляет 33,1 года, средний общий стаж работы — 11,8 года, средний стаж работы в своей сфере — 3,7 года. Среднее количество рабочего времени, затрачиваемое на работу в сетевом пространстве, — 6,5 часа.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ И ДИСКУССИЯ**

Культивируемая социальными медиа культура общения, предоставляемые ими инструментальные средства для свободной дискуссии общения формируют запрос на публичное выражение взглядов, в том числе и политических,

**Таблица 1. Оценка экспертами роли социальных медиа в публичном пространстве коммуникаций, %**

Роль медиа	Власть vs Общество			Всего
	Представитель власти	Представитель общества	Медиаторы	
Дают возможность самоорганизоваться заинтересованным лицам для решения проблем	84*	89*	81*	85*
Позволяют консолидировать усилия органов власти и населения при решении проблем	76*	52**	59**	62
Способствуют привлечению к ответственности чиновников	56**	50**	66*	57
Способствуют распространению несправедливых нападок на органы власти	56**	38***	37***	44
Эффективно используются органами власти для удовлетворения запросов населения	56**	29	52**	46

Примечания:

1. Вопрос предусматривал возможность дать все возможные варианты ответов.

2. Условные обозначения позиций экспертов: \* — существенная; \*\* — значимая; \*\*\* — малозначимая.

информационную открытость и коммуникативную свободу [Бараш, 2022, с. 430–453]. Отмечая роль социальных медиа в публичном пространстве коммуникаций (табл. 1), эксперты всех опрошенных групп признают существенным влияние данного феномена на процесс самоорганизации заинтересованных лиц при решении проблем. Но существенную возможность в социально-сетевом пространстве консолидировать усилия органов власти и населения признают только представители экспертного пула чиновников органов власти. А эксперты, представляющие общество и медиаторов, отнесли эту возможность к значимым. Значимую роль социальным медиа эксперты отводят в деле привлечения к ответственности чиновников, возможно потому, что критика их деятельности в социально-сетевом публичном пространстве накладывает определенные обязательства на поведение представителей власти.

Определяя, какие площадки наиболее целесообразно использовать для процессов взаимодействия стейкхолдеров публичного управления, эксперты, представляющие власть, общество и медиаторов, называют социальную сеть «ВКонтакте». Это очевидно, поскольку, согласно последним исследованиям

Brand Analytics, данный ресурс лидирует по количеству авторов (более 25 млн в месяц) и сообщений (450 млн в месяц)<sup>1</sup>.

**Таблица 2. Распределение ответов экспертов на вопрос «Кто является представителями заинтересованных сторон в сетевом пространстве публичных коммуникаций с точки зрения участия в решении общественно значимых проблем?», %**

Представители заинтересованных сторон	Власть vs Общество			Всего
	Представитель власти	Представитель общества	Медиаторы	
Лидеры общественного мнения	50	73*	74*	67*
Представители бизнес-структур	67*	57	70*	66*
Служащие органов муниципальной власти	50**	66*	78*	66*
Жители муниципалитета	66*	56**	74*	66*
Представители некоммерческого сектора	38***	61**	67*	55**
Служащие органов государственной власти	40***	55**	66*	54**
Представители политических партий и общественно-политических объединений	40***	55**	52**	50**
Эксперты (аналитики)	9	27	26	21

Примечания:

1. Вопрос предусматривал возможность дать все возможные варианты ответов.

2. Условные обозначения позиций экспертов: \* — существенная; \*\* — значимая; \*\*\* — малозначимая.

На вопрос «Кто является представителями заинтересованных сторон в сетевом пространстве публичных коммуникаций с точки зрения участия в решении общественно значимых проблем?» (табл. 2) подавляющее большинство респондентов из всех экспертных пулов называют служащих органов муниципальной власти, представителей бизнес-структур, лидеров общественного мнения, жителей муниципалитета. Деятельность именно этих стейкхолдеров эксперты признают крайне важной, имеющей первостепенное значение.

Ключевыми акторами социально- сетевого пространства публичного пространства коммуникаций эксперты из пула власти считают представителей бизнес-структур и жителей муниципалитетов, а значимыми — лидеров общественного мнения и служащих муниципалитетов. Респонденты, представляющие

<sup>1</sup> См.: <https://br-analytics.ru/statistics/author/vk/202208/20>.

**Таблица 3. Распределение ответов экспертов на вопрос «На ваш взгляд, какие вопросы сегодня решаются органами власти в сетевом пространстве публичных коммуникаций?», %**

Решаемые вопросы	Власть vs Общество			Всего
	Представитель власти	Представитель общества	Медиаторы	
Информирование представителей заинтересованных сторон	78*	76*	82*	79*
Получение реакции стейкхолдеров посредством опросов	69*	59**	78*	69*
Мониторинг взглядов стейкхолдеров по актуальным проблемам в социальных медиа	53**	67*	70*	63**
Организация дискуссионных площадок по общественно значимым проблемам	40***	67*	70*	59**
Привлечение стейкхолдеров в процесс принятия решения	36***	35***	37***	36***
Привлечение стейкхолдеров к процессу реализации решения	24	24	31	26
Делегирование принятия решения стейкхолдерам по определенной части вопросов	16	9	19	15
Делегирование процесса реализации решений по определенной части вопросов	7	9	15	10

Примечания:

1. Вопрос предусматривал возможность дать все возможные варианты ответов.

2. Условные обозначения позиций экспертов: \* — существенная; \*\* — значимая; \*\*\* — малозначимая.

общество, отнесли к наиболее заинтересованным в активной деятельности в сетевом пространстве публичных коммуникаций лидеров общественного мнения и представителей органов муниципальной власти, а представителей бизнес-структур и жителей муниципалитетов причислили к значимым акторам этого пространства. Представители медиаторов существенными или значимыми признают практически всех акторов пространства публичных коммуникации, за исключением экспертов, занимающихся научно-аналитической деятельностью.



Показательно, что все три категории респондентов посчитали несущественной заинтересованность такой части стейкхолдеров, как эксперты (аналитики), в решении общественно значимых проблем посредством деятельности в социально-сетевом пространстве публичных коммуникаций.

Исследование спектра вопросов, решаемых органами власти в сетевом пространстве публичных коммуникаций (табл. 3), позволяет сделать вывод, что в первую очередь они занимаются донесением информации до представителей заинтересованных сторон и получением их реакции на свои решения через опросы. С этим согласны все категории экспертов. В таком случае взаимодействие инициируется органами власти и используется в их же интересах.

Отметим, что эксперты из пулов представителей общества и медиаторов существенными признают деятельность по организации мониторинга в социальных сетях взглядов стейкхолдеров на актуальные проблемы жизни общества и их мнений по поводу этих проблем, а также организации взаимодействия на дискуссионных площадках по проблемам, которые являются наиболее значимыми для населения.

Практически все респонденты едины во мнении о незначимом уровне привлечения стейкхолдеров к процессам принятия и реализации решений, инициируемых органами власти. Одновременно с этим, по мнению всех экспертов, в сетевом пространстве практически не осуществляется делегирование стейкхолдерам процесса принятия решений по тем или иным вопросам и реализации этих решений.

Подтверждением того, что распространение получила модель информирования с элементами обратной связи, являются ответы респондентов на вопрос «Если Вы работаете с социальными сетями в рамках Ваших профессиональных обязанностей, то какие виды работы входят в Ваши обязанности?» (табл. 4).

Значимой деятельностью для экспертов всех опрошенных групп оказалась организация публикации новостей. Только эксперты, представляющие пул медиаторов, отметили также значимой для своей работы в социальных медиа организацию взаимного информирования участников сетей.

В ходе опроса были оценены препятствия, с которыми сталкиваются, с одной стороны, представители органов власти, а с другой — представители социально-сетевых сообществ при использовании социальных медиа в публичном управлении (табл. 5).

Опрос показывает, что со стороны органов власти недостаточность компетенций чиновников в вопросах социально- сетевого взаимодействия и слабая инициативность, низкая активность чиновников в определенной мере препятствуют использованию потенциала социальных медиа в публичном управлении. В этом же ряду находится и отсутствие нормативного закрепления формата публичных процедур принятия решений по проблемам, актуальным для населения. Однако в этом вопросе мнения экспертов немного расходятся. Например, респонденты, представляющие пул власти, более значимым считают отсутствие норм регулирования публичных процедур решения общественно значимых проблем, а недостаточность компетенций чиновников в социально-

**Таблица 4. Распределение ответов экспертов на вопрос «Если Вы работаете с социальными сетями в рамках Ваших профессиональных обязанностей, то какие виды работы входят в Ваши обязанности?», %**

Виды работы	Власть vs Общество			Всего
	Представитель власти	Представитель общества	Медиаторы	
Публикация новостного контента	38**	58*	58*	51*
Организация взаимного информирования участников сетей (обеспечение обратной связи)	20	46**	60*	40*
Ведение раздела часто задаваемых вопросов и консультаций	13	24	19	19
Организация и сопровождение онлайн-голосований и опросов населения	13	16	19	16
Организация и сопровождение трансляций официальных мероприятий в социальных сетях	11	16	19	15
Организация (модерация) общественной дискуссии на заданную тему	4	15	33**	15
Организация и модерация интернет-площадок для выдвижения инициативных предложений	9	16	19	14
Ничего	36**	4	4	15

Примечания:

1. Вопрос предусматривал возможность дать все возможные варианты ответов.
2. Условные обозначения позиций экспертов: \* — значимая; \*\* — малозначимая.

сетевом взаимодействии и низкую инициативность чиновников признают малозначимыми. Респонденты, представляющие общество и модераторов, считают препятствием недостаток компетенций чиновников в вопросах социально- сетевого взаимодействия, что имеет особенно важное значение для организации взаимодействия стейкхолдеров. Медиаторы вносят в список существенных препятствий также недостаточную инициативность чиновников.

А со стороны представителей социально-сетевых сообществ, по мнению экспертов, существенным препятствием в использовании потенциала социальных медиа в публичном управлении выступает недоверие представителей социально-сетевых сообществ к органам власти (табл. 6).

**Таблица 5. Распределение ответов экспертов на вопрос «Что, по Вашему мнению, препятствует использованию со стороны органов власти потенциала социальных медиа в публичном управлении в полной мере?», %**

Препятствия	Власть vs Общество			Всего
	Представитель власти	Представитель общества	Медиаторы	
Недостаточно компетенций чиновников в вопросах социально-сетевых взаимодействия	44***	66*	67*	59**
Недостаточная инициативность чиновников	33***	59**	70*	54**
Отсутствие норм регулирования публичных процедур принятия управленческих решений по общественно значимым проблемам	50**	38***	63**	50**
Отсутствие у чиновников навыков работы с информационно-коммуникационными технологиями	23	38***	52**	38***
Недоверие представителей органов власти к социально-сетевым сообществам	12	40***	30	27
Отсутствие стимулирования чиновников к сетевому взаимодействию	35	19	30	28
Недостаток технического оснащения чиновников	42	4	19	22
Использование чиновниками социальных медиа непопулярных у населения	9	8	4	7

Примечания:

1. Вопрос предусматривал возможность указать до трех вариантов ответов.
2. Условные обозначения позиций экспертов: \* — существенная; \*\* — значимая; \*\*\* — малозначимая.

Значимым барьером для организации социально- сетевого взаимодействия при принятии решений по общественно значимым вопросам респондентами также признается отсутствие нормативного закрепления формата публичных процедур организации взаимодействия между основными стейкхолдерами.

**Таблица 6. Распределение ответов экспертов на вопрос «Что, по Вашему мнению, препятствует использованию со стороны представителей социально-сетевых сообществ потенциала социальных медиа в публичном управлении в полной мере?», %**

Препятствия	Власть vs Общество			Всего
	Представитель власти	Представитель общества	Медиаторы	
Недоверие представителей социально-сетевых сообществ к органам власти	51**	72*	71*	66*
Отсутствие норм регулирования публичных процедур принятия управленческих решений по общественно значимым проблемам	51**	38***	63**	51**
Отсутствие стимулирования населения к социально-сетевому взаимодействию с властями	26	42***	33***	34***
Недостаточно компетенций представителей социально-сетевых сообществ в вопросах социально- сетевого взаимодействия	17	30	21	23
Недостаточная инициативность социально-сетевых сообществ	23	21	29	24
Недостаток технического оснащения населения	29	15	8	17
Отсутствие у представителей социально-сетевых сообществ навыков работы с информационно-коммуникационными технологиями	6	11	21	13
Использование представителями сетевых сообществ социальных медиа недоступных чиновникам	9	9	4	7

Примечания:

1. Вопрос предусматривал возможность указать до трех вариантов ответов.

2. Условные обозначения позиций экспертов: \* — существенная; \*\* — значимая; \*\*\* — малозначимая.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Анализируя результаты социологического исследования, можно сделать вывод, что сегодня достигнут уровень, который позволяет активизировать пространство публичных коммуникаций — открытое, доступное и ориентированное на общественные интересы. Система публичного управления, применяя как инструмент постоянно развивающиеся информационно-телекоммуникационные технологии, учитывает и реализует интересы всех субъектов общественной жизни.

Проведенный экспертный опрос позволил уточнить перечень «стейкхолдеров системы публичного управления», дифференциацию их интересов при выстраивании отношений с другими представителями заинтересованных сторон, их роли в процессе взаимодействия в социальных медиа, спектр решаемых ими задач, а также значимых препятствий в организации взаимодействия. Отметим наиболее значимые результаты.

Все эксперты признают существенным влияние социальных медиа на процессы самоорганизации при решении проблем заинтересованными лицами. Однако возможность в социально-сетевом пространстве консолидировать усилия органов власти и населения существенной признают только представители экспертного пула органов власти.

Значимая роль социальным медиа респондентами отводится в деле привлечения к ответственности чиновников, предположительно, по причине возможности критики их деятельности в социально-сетевом публичном пространстве.

Служащие органов муниципальной власти, представители бизнес-структур, лидеры общественного мнения, жители муниципалитетов признаются крайне важными категориями стейкхолдеров подавляющим большинством респондентов всех экспертных пулов.

Доминирующей моделью взаимодействия стейкхолдеров в социально-сетевом пространстве публичных коммуникаций является модель информирования с элементами обратной связи через опросы и другие возможности преимущественно в интересах самой власти.

Недостаточная инициативность и компетентность чиновников, отсутствие норм регулирования публичных процедур принятия управленческих решений по общественно значимым проблемам, недоверие представителей социально-сетевых сообществ к органам власти выступают значимыми препятствиями полноценного взаимодействия стейкхолдеров в социально-медийном пространстве.

Таким образом, публичное сетевое пространство базируется на социальных медиа, которые становятся результативной площадкой для взаимодействия заинтересованных сторон в процессе публичного управления, а именно площадкой для обмена информацией между различными группами населения, представителями разных сфер общества, которые взаимодействуют на благо и в интересах общества. Но несмотря на попытки объединения усилий стейкхолдеров в социально-сетевом пространстве, невозможно полноценно выявить их субъектность. Также актуальна проблема организации модерации процессов

консолидации сообществ всех уровней по общественно важным проблемам. В настоящее время ни центры управления регионом, ни массмедиа не выступают в роли полноценных посредников во взаимодействии власти и общества, не организуют процессы продуктивного «медийного самообслуживания», поощрения всех типов стейкхолдеров: и авторов значимого для развития страны контента, и потребителей этого контента как участников выявления социальных проблем и процессов выработки и реализации управленческих решений.

Из этого следует необходимость работать над устранением указанных выше препятствий во взаимодействиях стейкхолдеров, продолжать совершенствовать компетенции их самих, в первую очередь представителей органов власти, особенно обращая внимание на развитие навыков модерации для продуктивного сотрудничества. Это позволит повысить эффективность социально-сетевого взаимодействия и придать публичному управлению новый формат.

### **Литература**

*Адамская Л., Ракинцев Д.* Требуются стейкхолдеры // Самоуправление. 2019. Т. 1, № 1 (114). С. 81–86.

*Бараш Р. Э.* Социальные медиа как фактор формирования общественно-политических установок, российский контекст // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2022. № 2. С. 430–453. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.2.1980>

*Василенко Л. А., Зотов В. В., Захарова С. А.* Использование потенциала социальных медиа в становлении участвующего управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2020. Т. 20, № 4. С. 864–876. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-4-864-876>

*Василенко Л. А., Молчанова О. И.* Влияние медиаконвергенции на субъектов публичного управления в России // Коммуникология. 2021. Т. 8, № 4. С. 40–52. <https://doi.org/10.21453/2311-3065-2021-9-4-42-52>

*Зотов В. В., Губанов А. В.* Формирование пространства публичных коммуникаций субъекта РФ в условиях превалирования социальных медиа // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. № 3 (59). С. 57–61. <https://doi.org/10.24158/spp.2019.3.8>

*Климова А. В.* Анализ внешней среды государственных организаций: понятие, методы, проблемы // Вопросы управления. 2015. № 5 (36). С. 119–128.

*Петров М. А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2004. Вып. 2 (№ 16). С. 51–68.

*Слепаков С. С.* Четверть века России в новом времени: общественные интересы, глобальная конкуренция и стейкхолдер-менеджмент // Философия хозяйства. 2016. № 3 (105). С. 75–83.

*Crane A., Matten D., Moon J.* Stakeholders as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy // Journal of Business Ethics. 2004. Vol. 53, no. 1–2. P. 107–123.

*Creighton J. L.* The Public Participation Handbook: Making Better Decisions Through Citizen Involvement. San Francisco: Wiley Imprint, 2005. 285 p.

*Gavra D., Dekalov V., Naumenko K.* Digital Subjects as New Power Actors: A Critical View on Political, Media-, and Digital Spaces Intersection // Intelligent Distributed Computing XIII. IDC 2019. Studies in Computational Intelligence. Eds: I. Kotenko, C. Badica, V. Desnitsky, D. El Baz, M. Ivanovic. Springer, Cham, 2020. Vol. 868. P. 233–243. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-32258-8\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-030-32258-8_28)

*Heath J., Norman W.* Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management: What Can the History of State-Run Enterprises Teach Us in the Post-Enron Era? // Journal of Business Ethics. 2004. Vol. 53, no. 3. P. 247–266.

*Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Harpercollins College Div, 1984. 275 p.

*Freeman R. E.* The politics of stakeholder theory: Some future directions // *Business Ethics Quarterly*. 1994. Vol. 4, no. 4. P. 409–421.

*Jackson M. C.* Systems thinking: Creative holism for managers. Chichester: John Wiley & Sons, 2003. 378 p.

*Murthy D.* Twitter\*: Social Communication in the Twitter\* Age. Cambridge: Polity Press, 2013, 193 p.

*Moore M.* Creating Public Value: Strategic management in Government. London: Harvard University Press, 1995. 402 p.

**Зотов Виталий Владимирович** — д-р социол. наук, канд. филос. наук, проф.;  
om\_zotova@mail.ru

**Василенко Людмила Александровна** — д-р социол. наук, проф.; vasilenkola@mail.ru

**Захарова Светлана Арменовна** — канд. социол. наук, доц.; sa.zakharova@igsu.ru

**Статья поступила в редакцию:** 20 января 2022 г.;

**рекомендована к печати:** 7 марта 2023 г.

**Для цитирования:** Зотов В. В., Василенко Л. А., Захарова С. А. Социальные медиа как площадка взаимодействия стейкхолдеров системы публичного управления // *Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС*. 2023. Т. 19, № 2. С. 178–194.  
<https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.203>

## **SOCIAL MEDIA AS A PLATFORM FOR STAKEHOLDERS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM\*\***

### **Vitaly V. Zotov**

Moscow Institute of Physics and Technology (National Research University),  
9, Institutskii per., Dolgoprudny, Moskovskaya obl., 141701, Russian Federation;  
om\_zotova@mail.ru

### **Liudmila A. Vasilenko**

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
82, pr. Vernadskogo, Moscow, 119571, Russian Federation; vasilenko-la@ranepa.ru

### **Svetlana A. Zakharova**

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
82, pr. Vernadskogo, Moscow, 119571, Russian Federation; sa.zakharova@igsu.ru

The article considers the social network space of public communications as an field for the interaction of various groups of stakeholders who are ready to decide and act in the interests of society. At the theoretical level, the authors reveal the importance and prospects of organizing the interaction of stakeholders in social media to solve socially significant problems, and as well as in practice they present the results of an expert survey, within the framework of which it was possible to identify various groups of stakeholders of the public administration system, see the differentiation of their interests, the relationship built between them, their role in the process of interaction in social media, and obstacles to this interaction. Among the important results of an expert survey the authors note the opinion that social media contribute to the self-organization of

---

\* Заблокирован Роскомнадзором на территории РФ.

\*\* The research was supported by the Russian Foundation for Basic Research. Project no. 20-011-00694.

stakeholders in solving problems affecting the local community; help to hold officials accountable, perhaps because of the possibility of criticism of their activities in the social network public space; informing stakeholders with feedback elements make the dominant way to interact. The authors conclude that despite attempts to combine the efforts of stakeholders in the socio-network space, it is impossible to fully identify their subjectivity. There also remains the problem of organizing the moderation of community consolidation processes in solving socially significant problems, since at present there are no full-fledged mechanisms for the interaction of power and society both when identifying social problems and in the process of developing and implementing management decisions.

**Keywords:** social media, public communications, stakeholders, public administration system, expert survey, social network space.

## References

- Adamskaya L., Rakintsev D. Stakeholders wanted. *Samoupravlenie*. 2019, vol. 1, no. 114, pp. 81–86. (In Russian)
- Barash R. E. Social Media as a Factor Forming Social and Political Attitudes, the Russian Context. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, 2022, no. 2, pp. 430–453. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.2.1980> (In Russian)
- Crane A., Matten D., Moon J. Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. *Journal of Business Ethics*, 2004, vol. 53, no. 1–2, pp. 107–123.
- Creighton J. L. *The Public Participation Handbook: Making Better Decisions Through Citizen Involvement*. San Francisco: Wiley Imprint, 2005. 285 p.
- Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Harpercollins College Div, 1984. 275 p.
- Freeman R. E. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 1994, vol. 4, no. 4, pp. 409–421.
- Gavra D., Dekalov V., Naumenko K. Digital Subjects as New Power Actors: A Critical View on Political, Media-, and Digital Spaces Intersection, in: Kotenko I., Badica C., Desnitsky V., El Baz D., Ivanovic M. (eds). *Intelligent Distributed Computing XIII. IDC 2019. Studies in Computational Intelligence (Springer, Cham)*. 2020, vol. 868, pp. 233–243. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-32258-8\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-030-32258-8_28)
- Heath J., Norman W. Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management: What Can the History of State-Run Enterprises Teach Us in the Post-Enron Era? *Journal of Business Ethics*, 2004, vol. 53, no. 3, pp. 247–266.
- Jackson M. C. *Systems thinking: Creative holism for managers*. Chichester: John Wiley & Sons, 2003. 378 p.
- Klimova A. V. Analysis of the external environment of state organizations: concept, methods, problems. *Voprosy upravleniia*. 2015, vol. 5, no. 36, pp. 119–128. (In Russian)
- Moore M. *Creating Public Value: Strategic management in Government*. London: Harvard University Press, 1995. 402 p.
- Murthy D. *Twitter\*: Social Communication in the Twitter\* Age*. Cambridge: Polity Press, 2013. 193 p.
- Petrov M. A. Theory of interested parties: ways of practical application. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2004, vol. 2, no. 16, pp. 51–68. (In Russian)
- Slepakov S. S. A quarter of a Century of Russia in the New Time: Public interests, global competition and stakeholder management. *Philosophy of Economy*, 2016, vol. 3, no. 105, pp. 75–83.
- Vasilenko L. A., Molchanova O. I. Influence of media convergence on public governance subjects in Russia. *Communicology*, 2021, vol. 9, no. 4, pp. 40–52. <https://doi.org/10.21453/2311-3065-2021-9-4-42-52> (In Russian)

---

\* Is blocked in Russia by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media.



Vasilenko L.A., Zotov V.V., Zakharova S.A. Social media potential for developing participatory governance. *RUDN Journal of Sociology*, 2020, vol. 20, no. 4, pp. 864–876. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2020-20-4-864-876> (In Russian)

Zotov V.V., Gubanov A.V. The development of public communication space of the constituent entity of the Russian Federation in terms of social media prevalence. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*, 2019, vol. 3, no. 59, pp. 57–61. <https://doi.org/10.24158/spp.2019.3.8> (In Russian)

**Received:** December 20, 2022

**Accepted:** March 7, 2023

**For citation:** Zotov V.V., Vasilenko L.A., Zakharova S.A. Social media as a platform for stakeholders of the public administration system. *Political Expertise: POLITEX*, 2023, vol. 19, no. 2, pp. 178–194. <https://doi.org/10.21638/spbu23.2023.203> (In Russian)