

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

В.С. КНЯЗЬКОВА

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ: РОЛЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Странам бывшего СССР для более быстрого перехода к рыночным отношениям и построения социально ориентированной рыночной экономики необходимо осваивать передовые технологии организации и управления предприятиями всех форм собственности. Более чем десятилетние реформы показали, что слепое копирование западных образцов производственных отношений не дает желаемых результатов. Для делового успеха и скорейшего преодоления кризисных явлений важно, во-первых, принятие современной философии организации бизнеса и, во-вторых, приспособление “импортных” методик к отечественным условиям, отбор именно того, что поможет руководителям организаций перестроить систему менеджмента с максимальной эффективностью. Понятно, что не все методы управления организацией, используемые, например, в Японии или в США, также эффективно могут использоваться и в Беларуси. Однако существует ряд концепций, которые могут помочь организациям в странах с экономикой переходного типа органично вписать современные эффективные методики в систему управления.

Одной из таких концепций, по нашему мнению, является концепция заинтересованных сторон организации (*stakeholders*). Другими вариантами перевода на русский язык термина *stakeholder* являются: заинтересованное лицо, заинтересованные круги, держатель интереса.

В статье, во-первых, освещаются ключевые моменты в истории развития теории заинтересованных сторон организации, во-вторых, кратко характеризуется современный подход к определению типов заинтересованных сторон и связей между заинтересованными сторонами и организацией. Необходимость такого исследования продиктована тем, что в отечественной литературе по менеджменту очень редко встречаются упоминания о заинтересованных сторонах организации, роль которых, тем не менее, постоянно увеличивается.

Принятая Правительством Республики Беларусь программа социально-экономического развития предполагает построение социально ориентированной рыночной экономики, что требует от бизнеса учета интересов всех тех, кто непосредственно и опосредованно зависит от него. Учитывая также тот факт, что в республике имеются так называемые градообразующие предприятия (например, РУП «ПО «Беларуськалий»»), а также то, что по данным Министерства статистики и анализа в 2001 г. более 1,5 млн человек работали на

Вероника Святославовна КНЯЗЬКОВА, магистр экономических наук, аспирантка кафедры менеджмента Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники.

убыточных предприятиях и организациях, проблема заинтересованных сторон весьма актуальна и для нашей страны [1].

В общем виде под заинтересованными сторонами организации понимают всех тех, кто влияет и/или подвержен влиянию со стороны организации. “Заинтересованные стороны организации — акционеры, служащие, клиенты, поставщики и те, кто заинтересован, требует или имеет долю в организации и в том, что она делает” [2, 626] (рис. 1).

Интерес к этой теории в странах с рыночной экономикой не случаен. Он вызван дебатами по поводу того, кто же играет определяющую роль в поведении организации. На первый взгляд ответ очевиден — организация должна максимизировать результат при минимальных затратах и приносить прибыль своим владельцам.

Однако такая формулировка устарела. Сейчас основная задача, которая ставится перед организацией, заключается в том, чтобы приносить прибыль заинтересованным сторонам. Прошло немало времени, пока производители осознали, что несут ответственность не только перед акционерами, но и перед обществом в целом.

Начало бурного развития промышленности в результате промышленной революции, названного эпохой производства, характеризовалось, в частности, тем, что производители находили сбыт для продукции. Работа с потребителями сводилась к получению заказов и доставке товаров.

Естественно, что ни о каких интересах сторон (кроме менеджеров и владельцев организации) речь не шла. На наш взгляд, очень точно отношение к ним характеризуют слова железнодорожного магната У. Вандербилда: “К черту народ! Я работаю на акционеров” [4, 137].

В конце XIX в. возникла новая наука — управление, или менеджмент. Ее основной задачей было найти способы повышения эффективности работы предприятия.

Ситуация изменилась в конце 20-х гг. прошлого века, когда в США увеличился объем производства и в 1929 г. началась Великая депрессия. Основной задачей производителей стало не столько изготовить товар или услугу, сколько продать ее. Началась так называемая эпоха сбыта. Появилась необходимость стимулирования спроса — в частности, компании начали тратить больше денег на рекламу, обучение торговых агентов. В этот период конгресс США принял законы о защите некоторых участников заинтересованных сторон — рабочих, потребителей и инвесторов. Например, создана система социального обеспечения, введены минимальная заработная плата и ограничения на продолжительность рабочей недели; принят ряд законопроектов против недобросовестной рекламы; для защиты инвесторов образована Комиссия по ценным бумагам и биржам [4, 138].

После Второй мировой войны наступила эпоха маркетинга. Бизнес стал строиться на нуждах и потребностях потребителей; компании провозгласили потребителя королем, и основной задачей стало не только продать, но и “заставить” потребителя стать постоянным клиентом.

Однако эти изменения, полностью удовлетворявшие потребителей в начале XX в., спустя полвека оказались недостаточными. Потребители изменились. Их стал волновать не столько уровень жизни, выражаемый количеством това-

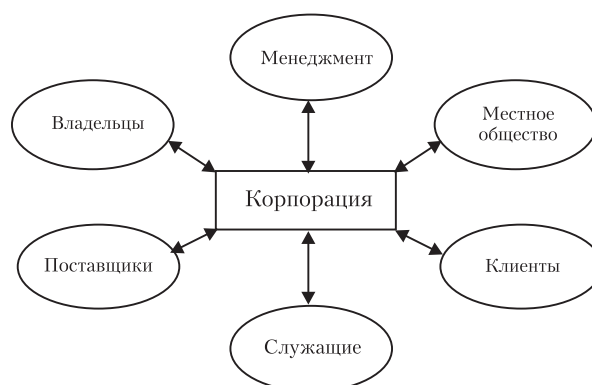


Рис. 1. Состав заинтересованных сторон крупной корпорации [3, 33]

ров и услуг, которые они могут приобрести, сколько качество жизни: “Тогда как качество воспринималось как цена, долговечность, совместимость, безопасность и тому подобное, появилась тенденция воспринимать качество только по параметрам происхождения товара, включая социальные, этические и экологические характеристики и влияние производства товара на страну его происхождения” [5, 97]. К примеру, в США эти тенденции проявились в нескольких областях: защита окружающей среды, интересов потребителей и борьба за гражданские права.

В 1962 г. президент США Джон Кеннеди, выступая перед конгрессом, сформулировал четыре основных права потребителей, соблюдение которых должно гарантировать государство: на безопасность; на информацию; на выбор; быть выслушанным. В 1985 г. Генеральная ассамблея Организации Объединенных Наций приняла резолюцию: “Руководящие принципы для защиты интересов потребителей”, в которой к перечисленным правам потребителей добавились еще четыре: на компенсацию причиненного ущерба; на просвещение; на здоровую окружающую среду; на удовлетворение базовых потребностей. Все эти тенденции усилились благодаря начавшимся процессам глобализации и явились началом становления так называемой социальной ответственности бизнеса.

Исследования в области социальной ответственности бизнеса, возникшие на основе теории заинтересованных сторон, привели к разработке в 80-х гг. отдельной дисциплины в школе менеджмента в Беркли и Гарвардской школе бизнеса, названной “Бизнес и общество”. “Мы не можем максимизировать долгосрочную рыночную стоимость организации, если... игнорировать или плохо относиться к любой важной составляющей. Мы не можем создать стоимость без хороших отношений с потребителями, работниками, финансовыми спонсорами, поставщиками, регулирующими органами и обществом” [6, 16], — именно так начали думать и действовать менеджеры для обеспечения стабильности функционирования их организаций.

Естественно, и на этот раз теория менеджмента не могла обойти вниманием изменения, происходящие в организациях. Во второй половине XX в. огромное значение стало придаваться внешнему окружению организации. Был разработан ряд методик, позволяющих исследовать внешнее окружение организации и на основании полученных данных определять наилучшую модель поведения. В теории менеджмента преобладали стали теории организация — окружение. Они рассматривают организацию как открытую систему, которая получает ресурсы из внешней среды и превращает их в товары и услуги, которые затем обратно отправляются в окружающую среду, где они покупаются потребителями [7, 53].

В сложившейся ситуации появление теории заинтересованных сторон органично вписывается в современную парадигму менеджмента. Она является методологическим фундаментом для теории корпоративной социальной ответственности, позволяет более точно описать внешнюю среду организации, определить возможности и угрозы, связанные с каждой заинтересованной стороной.

Впервые понятие “заинтересованная сторона” появилось в 1963 г. Ученые Стэнфордского исследовательского института определили заинтересованные стороны как “те группы, без чьей поддержки организация прекратит существование” [8, 303].

Одним из наиболее значимых трудов по теории заинтересованных сторон является, на наш взгляд, книга Р. Фримана “Стратегический менеджмент: подход со стороны заинтересованных сторон”, изданная в 1984 г. [9]. В ней Р. Фриман определяет заинтересованные стороны как “любую группу или индивидов, которые могут повлиять или подвержены влиянию со стороны достижения целей фирмой” [8, 303].

Предложенная Р. Фриманом методика анализа включает три уровня анализа заинтересованных сторон: рациональный, процессуальный и трансак-

ционный. На рациональном необходимо понять, кто входит в заинтересованные стороны организации и какова доля участия каждой стороны. В качестве отправной точки Р. Фриман предлагает использовать карту заинтересованных сторон, на которой определяются все заинтересованные участники. Далее составляется таблица заинтересованных сторон, в которой уточняется их состав. Так, если мы в карте определили в качестве одной из заинтересованных сторон финансовые учреждения, то в таблице необходимо уточнить, какие именно финансовые учреждения имеются в виду. Следующим шагом является идентификация и анализ долей участия каждой заинтересованной стороны. И последней стадией на уровне рационального анализа является разработка двухразмерной сетки, в которой по вертикали располагаются доли участия, а по горизонтали — сила участников заинтересованных сторон.

Основная задача, стоящая на втором, процессном, уровне, — понять сущность процессов, в ходе которых организация управляет своими отношениями с заинтересованными сторонами. Здесь также необходимо выяснить, соответствуют ли эти процессы составленной карте таких сторон.

И, наконец, на транзакционном уровне необходимо определить, во-первых, все сделки (или транзакции) между организацией и заинтересованными сторонами и, во-вторых, их соответствие карте заинтересованных сторон и организационным процессам.

Далее следует определить способность управления заинтересованными сторонами организации, которая может быть определена как “ее (организации) понимание или концептуальная карта заинтересованных сторон, процессы, разработанные для взаимодействия с этими заинтересованными сторонами, транзакции... со своими заинтересованными сторонами” [8, 307]. Для определения способности управлять заинтересованными сторонами в первую очередь необходимо определить, понимают ли руководители карту заинтересованных сторон или нет.

Следующим этапом в исследовании заинтересованных сторон организации стал анализ их динамики. Ведь с течением времени их состав может измениться — появятся новые участники, а некоторые из существующих уйдут. Здесь наибольший интерес представляет работа Р. Митчелла, Б. Эгла и Д. Вуда “На пути к теории идентификации и определения особенностей заинтересованных сторон: определяя принцип, кто и что действительно имеет значение”, изданная в 1997 г. [10]. По их мнению, “классы заинтересованных сторон можно определить через обладание ими... одним или более из трех характерных атрибутов отношений: сила, легитимность и настойчивость” [8, 304]. Участник взаимоотношений обладает силой в той степени, в которой он имеет или может получить доступ к средствам, позволяющим ему навязать свою волю. Обладание легитимностью предполагает, что действия данной стороны желательны и правильны и соответствуют принятой системе норм, ценностей и убеждений. Под настойчивостью подразумевают степень, в которой требования заинтересованных сторон заслуживают немедленного внимания. Соединив эти атрибуты, авторы получили типологию заинтересованных сторон (рис. 2).



Рис. 2. Типология заинтересованных сторон [8, 304]

Итак, если участник заинтересованных сторон обладает только одним из трех атрибутов, он называется *скрытым*. Если этим единственным атрибутом является сила, что такой участник называется *дремлющим*; если легитимность — то *благоразумным*, и если только настойчивость — то *требующим*. Если же участник заинтересованных сторон обладает двумя атрибутами, то он называется *выжидающим*. Из них те, которые обладают атрибутами силы и легитимности, называются *доминирующими* участниками; те, у которых есть атрибуты легитимности и настойчивости, называются *зависимыми*, наконец, участники, обладающие атрибутами силы и настойчивости, называются *опасными*. Когда участник заинтересованных сторон обладает всеми тремя атрибутами, его называют *решительным*. Данная модель была эмпирически подтверждена рядом исследований.

Кроме разработки типологии непосредственно заинтересованных сторон, в последнее время немалое внимание уделяется и типологии отношений между организацией и заинтересованными сторонами. Здесь наибольший интерес представляет модель, предложенная Р. Фриманом, которая основывается на типологии институциональных отношений М. Арчер [11].

Типология М. Арчер базируется на двух параметрах. Первый определяет, являются ли отношения совместимыми или несовместимыми (т.е. помогают они друг другу или препятствуют в процессе осуществления деятельности). Второй параметр учитывает, являются ли взаимоотношения между сторонами необходимыми или случайными (рис. 3).

	Необходимые	Случайные
Согласующиеся	<p><i>A</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • акционеры • руководители высшего звена управления • партнеры 	<p><i>B</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • широкая общественность • компании, связанные посредством торговых ассоциаций
Несогласующиеся	<p><i>D</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • торговые союзы • работники низшего уровня • правительство и его министерства • клиенты • заемщики • поставщики и другие кредиторы • некоторые негосударственные организации 	<p><i>C</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • некоторые негосударственные организации • обиженные или криминальные члены общества

Рис. 3. Конфигурация заинтересованных сторон и связанные с ними типы [12, 8]

Итак, *необходимые совместимые* отношения (*A*) создаются в условиях, где каждому участнику есть что терять в случае разрыва взаимоотношений, причем размеры потерь сторон могут различаться. Все участники отношений заинтересованы в продолжении этих отношений, следовательно, их действия будут направлены на защиту. Например, в корпорации такими будут отношения между акционерами и корпорацией, руководителями высшего звена и корпорацией.

Случайные несовместимые отношения (*C*) представляют собой противоположность отношениям типа (*A*). Это ситуация, когда отстаивание интересов одной стороны обычно не затрагивает интересов другой. Тем не менее интересы сторон несовместимы и, как только кто-нибудь будет пытаться их уравновесить, начнется конфликт. Стратегия защиты собственных интересов состоит в причинении максимального вреда оппозиции (например, дискредитация ее взглядов). В качестве примера можно привести взаимоотношения между компаниями и активистами из организаций по ее защите. До тех пор, пока группы по защите ок-

ружающей среды остаются материально незаинтересованными в работе компании, она может либо игнорировать их, либо даже использовать нелегальные или неэтические методы, не неся при этом практически никаких потерь.

Необходимые несовместимые (D) отношения имеют место в том случае, когда интересы сторон связаны, но действия сторон приводят к угрозе взаимоотношений. Усиление позиций одной стороны неизбежно ведет к ухудшению позиций другой. При таких отношениях организация вынуждена реагировать на требования заинтересованных сторон, несмотря на несовпадающие интересы. Организация идет на компромисс и пытается убедить заинтересованные стороны также сделать это. Отношения данного типа характеризуются конкуренцией за ресурсы. Так, работники могут требовать повысить заработную плату, что увеличивает издержки. В случае невыполнения требований они могут снизить производительность труда. Условие нахождения в этом квадранте — альтернативная стоимость разрыва взаимоотношений выше издержек ведения “борьбы” в рамках существующих отношений.

Наконец, *случайные совместимые (B)* отношения существуют в условиях, когда участники отношений свободны в общении между собой. Данные отношения описываются в неоклассической экономической теории. Каждый заключает только те контракты, которые считает выгодными; препятствий, мешающих прекратить контрактные отношения, не существует. В качестве примера можно привести взаимоотношения между организациями, связанными посредством общих торговых ассоциаций.

Таким образом, теория заинтересованных сторон является органичным последовательным этапом в развитии менеджмента. Исследования, проводимые в рамках данной теории, позволяют, во-первых, определить, кто входит в заинтересованные стороны организации, кто из участников к какому типу относится. Это позволит понять, кто представляет реальную угрозу для организации, а кого можно использовать для улучшения стратегического положения. Во-вторых, теория заинтересованных сторон позволяет определить и тип отношений: предсказать возможные действия каждого участника, что позволяет заранее предусмотреть возможные ответные реакции со стороны организации.

Литература

1. Краткий статистический сборник “Республика Беларусь в цифрах”. 2004: Стат. сб. Мн., 2004.
2. Jones G.R., George J.M., Hill C.W.L. Contemporary management: Irwin McGraw Hill, 1995.
3. Myr Д. Заинтересованные лица или акционеры: теоретический или практический вопрос? // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 3.
4. Современный бизнес: Учеб.: В 2 т. / Д.Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж.В. Тилл; Пер. с англ. М., 1995. Т. 1.
5. McGregor S.L.T. Using social and consumer values to predict market-place behaviour: questions of congruency // Journal of Consumer Studies and Home Economics. Vol. 24. 2. 2000. Jun.
6. Jensen M.C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function // Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14. N. 3. 2001. Fall.
7. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic management: Irwin McGraw Hill, 1995.
8. Elias A., Cavana R., Jackson L. Stakeholder analysis for R&D project management // R&D management. Vol. 32, 4, 2002.
9. Freeman R.E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Boston MA: Pitman. 1984.
10. Mitchell R., Agle B. and Wood D. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review. Vol. 22. 4. 1997.
11. Archer M.S. Culture and Agency: The Place of Culture in Social Theory, revised edition. Cambridge, 1996.
12. Friedman A., Miles S. Developing Stakeholder Theory // Journal of Management Studies, Vol. 39. 2002. N. 1.