

3. *Замбрижицкая, П. А.* Формы коммерциализации товарных знаков в международной торговле / П. А. Замбрижицкая // Экономический вестник университета : сб. науч. тр. ученых и аспирантов / Переяслав-Хмельниц. гос. пед. ун-т им. Г. Сковороды ; редкол.: Л. А. Мармуль (гл. ред.) [и др.]. — Переяслав-Хмельницкий, 2020. — С. 229–235.

Zambryzhytskaya, P. A. Trademark commercialization forms in international trade / P. A. Zambryzhytskaya // University Economic Bulletin : coll. of sci. art. of scientists and postgraduates / Pereyaslav-Khmelnitskiy State Ped. Univ. named after G. Skovoroda ; editorial board: L. A. Marmul (chief ed.) [et al.]. — Pereyaslav-Khmelnitskiy, 2020. — P. 229–235.

4. Доклад о положении в области интеллектуальной собственности в мире: бренды — репутация и имидж на мировом рынке [Электронный ресурс] // Всемирная организация интеллектуальной собственности. — Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_944_2013.pdf. — Дата доступа: 11.09.2020.

5. *Мухопад, В. И.* Экономика и коммерциализация интеллектуальной собственности / В. И. Мухопад. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2017. — 508 с.

Mukhopad, V. I. Economics and Commercialization of Intellectual Property / V. I. Mukhopad. — Moscow : Magister : INFRA-M, 2017. — 508 p.

6. *Nicholson, M.* Protecting Trademarks and Trade Secrets in a Global Marketplace / M. Nicholson. — Washington, DC, 2000.

7. *Rasmusen, E. B.* A Model of Trust in Quality and North-South Trade / E. B. Rasmusen // Research in Economics. — 2016. — Vol. 71(1). — P. 159–170.

Статья поступила в редакцию 03.12.2020 г.

УДК 339.1

A. Yerchak
BSEU (Minsk)

OPPORTUNITIES AND TOOLS FOR TAKING INTO ACCOUNT THE SOCIO-ECONOMIC INTERESTS OF STAKEHOLDER GROUPS IN CONSUMER MARKET MANAGEMENT

The governing bodies should take into account the existing social and economic interests of key stakeholders' groups in the decision-making process in the consumer market. Economics offers tools for identifying, analyzing and recognition of the interests to manage an organization. Such tools need to be adapted to the existing significant specifics of consumer market management.

Keywords: consumer market; management; stakeholders; socio-economic interests; adaptation; market participants; strategic goals.

A. I. Erchak
кандидат экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

ВОЗМОЖНОСТИ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ УЧЕТА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ ГРУПП СТЕЙКХОЛДЕРОВ В УПРАВЛЕНИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМ РЫНКОМ

В процессе принятия решений на потребительском рынке органы управления должны учитывать сложившиеся социально-экономические интересы ключевых групп стейкхолдеров рынка. Эко-

номическая наука предлагает инструменты идентификации, анализа и учета интересов для управления организацией. Такие инструменты необходимо адаптировать с учетом имеющейся значительной специфики управления потребительским рынком.

Ключевые слова: *потребительский рынок; управление; стейкхолдеры; социально-экономические интересы; адаптация; участники рынка; стратегические цели.*

Управляющая подсистема потребительского рынка с учетом стратегического характера управления должна не только своевременно идентифицировать проблемы, но и определять желаемый вектор развития системы, предпринимать для нейтрализации проблем и обеспечения развития наиболее эффективные действия.

Национальный потребительский рынок является сложной целенаправленной системой, характеризующейся присущими ей целями функционирования. В соответствии с системным принципом конечной цели деятельность потребительского рынка направлена на обеспечение наиболее полного удовлетворения потребностей населения в потребительских товарах и услугах, что должно рассматриваться как целевая функция системы. На основе такого подхода могут формулироваться показатели качества развития потребительского рынка и критерии его оценки.

С учетом обозначенной целевой функции под развитием потребительского рынка следует понимать его качественные, количественные и структурные изменения, обеспечивающие более полное удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах.

При формировании системы стратегических целей управления потребительским рынком Республики Беларусь необходимо базироваться на целевой функции. При этом сформированная система стратегических целей управления должна отвечать требованиям прозрачности, комплексности, значимости и непротиворечивости.

Если под управлением потребительским рынком понимать процесс выбора, обоснования и реализации управляющих воздействий на потребительском рынке, то с учетом целевой функции системы следует отметить, что управление, направленное на достижение целей развития потребительского рынка, предполагает выбор, обоснование и реализацию управляющих воздействий, обеспечивающих более полное удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах. При этом необходимо учитывать, что параметры работы потребительского рынка во многом обусловлены внешними по отношению к нему факторами, в частности результатами работы макросистемы — национальной экономики [1].

Стратегические цели управления потребительским рынком Республики Беларусь, позволяющие в совокупности реализовать целевую функцию работы системы, могут быть представлены:

- ростом доступности товаров и услуг для населения;
- ростом качества удовлетворения потребностей покупателей в товарах и услугах;
- снижением затрат ресурсов потребителей на приобретение товаров и услуг.

В долгосрочном периоде управляющей подсистеме необходимо обеспечивать также повышение сбалансированности и устойчивости функционирования потребительского рынка.

Для обеспечения детализации и устранения противоречий должна проводиться декомпозиция обозначенных выше целей по следующим правилам:

- общие цели управления представляют собой цели верхнего уровня дерева стратегических целей управления потребительским рынком;
- цели более низкого уровня должны выступать условиями достижения целей более высокого уровня;
- цели более низкого уровня должны иметь критерии эффективности, верификация которых позволит определить факт достижения цели;

- достижение системой целей более низкого уровня должно обеспечивать достижение и целей более высокого уровня;
- достижение целей более высокого уровня может происходить даже при частичном (неполном) достижении целей более низкого уровня в связи с наличием альтернативных вариантов развития потребительского рынка.

Таким образом, декомпозиция целей предполагает, что достижение всех целей управления более низкого уровня выступает достаточным условием достижения целей более высокого уровня; цели более низкого уровня могут подвергаться дальнейшей декомпозиции; продолжение декомпозиции целей управления оправдано до тех пор, пока цели более низкого уровня остаются стратегическими.

Критерии эффективности целей стратегического управления потребительским рынком дополняются индикаторами эффективности (показателями контроля), оценка которых позволит управляющей подсистеме верифицировать факт достижения цели.

Достижение сформулированных целей стратегического управления требует от органов управления принятия определенных решений, которые могут по-разному коррелировать с имеющимися социально-экономическими интересами ключевых групп носителей интересов (стейкхолдеров).

Как справедливо отмечает С. Л. Байдаков [2, с. 19], формулирование интересов стейкхолдеров социально-экономической системы является одним из первых шагов определения стратегических приоритетов развития. При том что интересы отдельных стейкхолдеров могут существенно отличаться, а в некоторых случаях и противоречить друг другу, необходимо выявлять согласованные интересы ключевых групп стейкхолдеров. Такие согласованные интересы могут влиять на способность эффективно реализовывать цели управления потребительским рынком.

В теории корпоративного управления и проектном менеджменте наработан широкий инструментарий оценки интересов стейкхолдеров компаний, как с точки зрения определения их силы проявления и воздействия на результаты работы, так и с позиции соответствия целям развития организации. В научной и практической литературе предлагаются такие инструменты, как построение карты заинтересованных сторон, матрица «поддержка× сила влияния», матрицы «сила—динамизм» и «сила—интерес», модель Фридмана—Майлс и лестница участия Арнштайна [3], модель Митчелла [4], модель Саважа [5], модель SRM, оценки баланса интересов [2].

Управление социально-экономической системой потребительского рынка отличается от управления отдельной компанией или отдельным проектом. Отличия выявляются как в части управляемости, самостоятельности действий элементов системы, наличия и степени контроля, способности аккумулировать и определять направления расходования ресурсов, соотношения социальных и экономических целей развития, так и в части масштабов и сложности системы. Несмотря на это, логика управления экономическими интересами позволяет апробировать наработанные методики исследования интересов стейкхолдеров для целей управления потребительским рынком.

Процедура управления интересами стейкхолдеров может быть представлена в виде следующей цепочки действий:

- определение системы целей управления социально-экономическими интересами стейкхолдеров;
- определение ключевых групп носителей социально-экономических интересов (стейкхолдеров) на потребительском рынке (национальном, региональном, отдельном товарном рынке, сегменте товарного рынка);
- документирование (картирование) социально-экономических интересов ключевых групп стейкхолдеров на предмет их соответствия интересам управляющей подсистемы (соответствие целям управления);

- оценка особенностей проявления социально-экономических интересов ключевых групп стейкхолдеров рынка;
- выявление направлений воздействия управляющей подсистемы на состояние и характер социально-экономических интересов ключевых групп стейкхолдеров потребительского рынка;
- формирование системы мер по реализации выявленных направлений воздействия управляющей подсистемы на социально-экономические интересы ключевых групп стейкхолдеров рынка;
- формирование стратегии управления потребительским рынком на основе управления социально-экономическими интересами ключевых групп стейкхолдеров рынка.

Идентификация ключевых групп стейкхолдеров рынка позволяет в последующем дать оценку степени их заинтересованности в реализации целей управляющей подсистемы потребительского рынка. Очевидно, что, обладая собственными, в том числе отличными от целей системы, интересами, стейкхолдеры способны по-разному реагировать на изменения среды. Прогнозирование характера адаптации действий стейкхолдеров в ответ на принимаемые управляющие воздействия органами управления требует понимания степени совпадения или характера противоречий между целями системы, для достижения которых принимаются те или иные управляющие воздействия, и интересами стейкхолдеров. При этом необходимо учитывать следующие моменты:

- характер реакции стейкхолдеров рынка зависит от совпадения или противоречий между их интересами и целями системы, что требует оценки характера поддержки действий управляющей подсистемы стейкхолдерами;
- различные группы стейкхолдеров обладают разными возможностями и влиянием при реализации действий, направленных на достижение отдельных целей работы системы потребительского рынка, в силу чего поддержка разных групп стейкхолдеров имеет разное значение для регулятора. Соответственно, должен оцениваться и сравниваться уровень влияния разных групп стейкхолдеров;
- степень вовлеченности стейкхолдеров в действия по реализации отдельных целей системы различны, так же как и их готовность адаптировать свои действия в ответ на принимаемые решения органами управления. Соответственно, должен оцениваться и уровень интереса;
- интересы стейкхолдеров могут изменяться с течением времени, поэтому наибольшее значение для принятия решений управляющей подсистемой имеет состояние устойчивых во времени интересов стейкхолдеров. Таким образом, должен оцениваться динамизм изменения интересов стейкхолдеров;
- ключевые группы стейкхолдеров состоят из отдельных участников рынка, которые могут обладать своим видением. В связи с этим необходимо оценивать наличие и степень согласованности интересов внутри отдельных групп стейкхолдеров;
- различные группы стейкхолдеров обладают разным доступом к информации, в том числе с учетом имеющейся на потребительском рынке информационной асимметрии, поэтому должен оцениваться характер их осведомленности;
- различные группы стейкхолдеров обладают разными возможностями и способностями к адаптации своих действий на рынке.

С учетом изложенного могут составляться профили ключевых групп стейкхолдеров по их отношению к целям управления потребительским рынком. Применяемые матричные модели позволяют структурировать подходы управляющей подсистемы к управлению интересами ключевых групп стейкхолдеров, однако имеют важное значение и такие факторы, которые не нашли отражения в отмеченных аналитических инструментах.

Как уже говорилось ранее, в условиях управления стейкхолдерами отдельной компании есть возможность идентифицировать, следовательно, и выработать управленче-

скую позицию по отношению к каждому стейкхолдеру [6]. В то же время в условиях управления потребительским рынком так сделать невозможно, поскольку необходимо оперировать укрупненными категориями, рассматривая не отдельных стейкхолдеров, а их группы. В рамках разных групп ключевых стейкхолдеров интересы могут пониматься по-разному и быть в разной степени согласованными (иметь схожее трактование большинством участников группы). Соответственно, если вектор общих интересов отсутствует, то и реакция группы стейкхолдеров на принимаемое управляющее воздействие со стороны государства может быть неоднородной, слабо предсказуемой. В этом случае от органов управления могут потребоваться действия, направленные на формирование такого вектора интересов той или иной группы стейкхолдеров, который бы позволял повысить заинтересованность участников рынка в реализации целей управляющей подсистемы рынка.

Даже наличие поддержки не гарантирует необходимые управляющей подсистеме изменения деятельности стейкхолдеров в силу того, что разные группы имеют разные возможности к адаптации. В этих условиях целесообразно дополнить комплекс аналитических инструментов оценки стейкхолдеров матрицей «согласованность интересов—способность к адаптации».

Множественность факторов, характеризующих состояние интересов стейкхолдеров, усложняет процедуру выработки единого понимания возможностей воздействия на них со стороны органов управления, однако полученная информация позволяет построить профили (проекции) стратегии управления в разрезе:

- ключевых групп стейкхолдеров, что дает возможность определить фокус управления в рамках взаимодействия с ключевыми группами носителей интересов;
- стратегических целей управления, что позволяет сформировать набор решений, направленных на реализацию конкретной цели и учитывающих состояние социально-экономических интересов стейкхолдеров рынка.

Необходимо учитывать, что социально-экономические интересы различных групп стейкхолдеров могут существенно различаться, а в некоторых случаях и противоречить друг другу. С точки зрения вопросов стратегического управления важно выявлять такие противоречия, которые препятствуют достижению целей управляющей подсистемы. Анализ имеющихся противоречий на примере потребительского рынка в разрезе целей стратегического управления позволяет выделить следующие ключевые противоречия социально-экономических интересов ключевых групп стейкхолдеров белорусского потребительского рынка:

- в блоке стратегических целей «Рост доступности товаров и услуг для населения»: противоречие между интересами отечественных производителей и местных органов управления, с одной стороны, и интересами крупных торговых сетей и посредников, с другой (проблема упрощения доступа отечественных товаров на торговые полки);
- в блоке стратегических целей «Рост качества удовлетворения потребностей покупателей в товарах и услугах»: противоречие между интересами потребителей и крупных торговых сетей, с одной стороны, и интересами малого и среднего торгового бизнеса, с другой (проблема развития современных торговых форматов);
- в блоке стратегических целей «Снижение затрат ресурсов потребителей на приобретение товаров и услуг»: противоречие между интересами отечественных производителей, с одной стороны, и потребителей, работников и местных органов управления, с другой (проблема снижения темпов потребительской инфляции и недопущения роста цен);
- в блоке стратегических целей «Обеспечение устойчивости и сбалансированности развития потребительского рынка»: противоречия между интересами крупных торговых сетей, с одной стороны, и остальных групп стейкхолдеров, с другой (проблема раз-

вития конкуренции на потребительском рынке); противоречия между интересами субъектов розничной торговли, с одной стороны, и интересами работников и местных органов управления, с другой (проблема сокращения диспропорций между средней заработной платой в отрасли и средней заработной платой занятых в иных видах деятельности).

В целом рассмотренные выше подходы позволяют использовать как уже наработанный экономической наукой и бизнес-практикой инструментарий, так и новые аналитические инструменты для повышения обоснованности принимаемых органами управления управленческих решений на потребительском рынке и своевременно учитывать социально-экономические интересы ключевых групп стейкхолдеров рынка.

Источники

1. *Ерчак, А. И.* Влияние изменения макросреды на трансформацию бизнес-ландшафта розничной торговли / А. И. Ерчак // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Ю. Шутилин (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2020. — Вып. 13. — С. 205–212.
2. *Yerchak, A. I.* The impact of changes in the macroenvironment on the transformation of the retail business landscape / A. I. Yerchak // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. ; editorial board: V. Yu. Shutilin (chief ed.) [et al.]. — Minsk, 2020. — Iss. 9. — P. 205–212.
3. *Байдаков, С. Л.* Баланс интересов стейкхолдеров территории. Возможен ли он? / С. Л. Байдаков // Инновации в менеджменте. — 2015. — № 3(5). — С. 16–24.
4. *Baydakov, S. L.* Local area stakeholders' interests balance. Is it possible? / S. L. Baydakov // Innovations in management. — 2015. — № 3(5). — P. 16–24.
5. *Friedman, A.* Developing stakeholder theory / A. Friedman, S. Miles // J. of Management Studies. — 2002. — № 1 (39). — P. 1–21.
6. *Mitchell, R. K.* Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood // Acad. of Management Rev. — 1997. — Vol. 22, № 4. — P. 853–888.
7. *Savage, G. T.* Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders / G. T. Savage, T. W. Nix // Acad. of Management Execut. — 1991. — Vol. 5, № 2. — P. 61–75.
8. *Ackermann, F.* Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice / F. Ackermann, C. Eden // Long Range Planning. — 2008. — Vol. 44, № 3. — P. 179–196.

Статья поступила в редакцию 10.12.2020 г.

УДК 657.6

A. Efimenko
M. Kakora
MGUP (Mogilev)

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY

The article evaluates the effectiveness of the organization's development strategy based on the method of dynamic standards. This method allows you to find mathematically confirmed deviations of the dynamics of indicators from the reference ones, as well as to determine the general correspondence of changes in significant indicators to the dynamics that is necessary at a certain stage of the organization's development.

Keywords: strategy; organization; efficiency; stability; coefficient; method of dynamic standards.