

М. А. Петров

ТЕОРИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН: ПУТИ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ

Статья посвящена изучению возможностей и способов применения теории заинтересованных сторон для решения задач стратегического управления. В ней кратко излагаются основные положения теории и рассматриваются сформированные на их основе модели, адаптированные к практическому применению. В качестве эксперимента приводится опыт консалтинговой работы, связанный с применением инструментов теории заинтересованных сторон для стратегического управления. Анализ данного опыта позволяет сделать некоторые выводы относительно применимости положений и инструментов теории для решения вопросов стратегического управления, а также наметить перспективные направления ее развития.

ВВЕДЕНИЕ

Междисциплинарность теории стратегического управления требует применения к ее проблематике достижений многих смежных наук. Один из подходов предлагает рассматривать организацию в виде совокупности групп и индивидов, из которых она состоит и которые находятся в постоянном взаимодействии друг с другом и с субъектами внешнего окружения фирмы. Отношения между ними возникают и поддерживаются на основе групповых и личностных интересов. Г. Минцберг (H. Mintzberg) описывает такую перспективу рассмотрения организационных процессов как «школу власти» [Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2001, с. 195–218]. Но наиболее полному изучению она подвергается в рамках теории заинтересованных сторон (stakeholder theory).

Целями настоящей работы являются обзор современного состояния этой теории и исследование ее прикладных возможностей. Для этого во втором разделе статьи кратко излагается содержание теории заинтересованных сторон, определяются основные области исследования, а также обсуждаются некоторые вопросы терминологии. В третьем — рассматриваются инструменты теории — модели, адаптированные к практическому применению, которые были использованы при проведении эксперимента. Содер-

жание эксперимента, проведенного с целью изучения прикладных возможностей теории заинтересованных сторон, а также выбора наиболее адекватных сфер ее применения, изложено в четвертом разделе. Анализ его результатов и соответствующие выводы приводятся в пятой части статьи.

ТЕОРИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Появление теории заинтересованных сторон связано с выходом работы Э. Фримена «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон» [Freeman, 1984], в которой автор вводит новое понятие — «заинтересованная сторона» (stakeholder), дает его определение и предлагает к рассмотрению оригинальную модель фирмы. Выдвинутая Э. Фрименом идея о представлении фирмы и ее окружения (внешнего и внутреннего) как набора заинтересованных в ее деятельности сторон, интересы и требования которых должны приниматься во внимание и удовлетворяться менеджерами как официальными (эксплицитными) представителями фирмы, получила широкую поддержку в академических кругах. Уже через десять лет после выхода в свет монографии количество статей на данную тему превысило сто единиц, а количество книг насчитывало не менее десяти [Donaldson, Preston, 1995, p. 65]. В дальнейшем интерес к теме усиливался, что выразилось в неослабевающем приросте количества и качества публикаций [Благов, 2003].

Для того чтобы аргументированно оценить текущее состояние теории заинтересованных сторон, необходимо ознакомиться с ее основными положениями и имеющей место полемикой. Для этого ниже будут рассмотрены ее основные составляющие, а также имеющие место альтернативные взгляды. Однако перед тем как приступить к этому, нам представляется важным остановиться на вопросах терминологии. Такое отступление необходимо ввиду того, что в русскоязычной литературе материалы на данную тему только начинают появляться и, как это обычно бывает, возникает определенная несогласованность в применяемых терминах.

Вопросы терминологии. Английский термин «stakeholder» буквально переводится как «держатель интереса». В русскоязычной литературе он наиболее часто фигурирует как «заинтересованная сторона», «заинтересованная группа», «группа интересов», «группа влияния» или просто «стейкхолдер». На самом деле не все эти термины имеют одинаковую смысловую нагрузку. Для того чтобы разобраться, какой термин наиболее точно отражает оригинальный смысл, следует обратиться к определению.

Однако существует ряд определений понятия «stakeholder». Как правило, их делят на широкую [Freeman, 1984, p. 46] и узкую [Clarkson, 1995, p. 106; Cornell, Shapiro, 1987, p. 5] трактовки. Первая дает представление обо всем возможном множестве стейкхолдеров и признается как теоретически приемлемое определение; вторая — расценивается как более практичная и

включает в себя стейкхолдеров, с которыми наиболее часто приходится сталкиваться фирме. На наш взгляд, при выборе терминологии следует ориентироваться на широкую трактовку. Первым, кто ввел данный термин, был Э. Фримен, и именно ему принадлежит наиболее широко распространенное определение понятия «stakeholder» как «любой группы или индивида, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей организации» [Freeman, 1984, p. 46]. Это широкая трактовка. Она включает практически всех, кто соприкасается с фирмой. Кроме того, широкая трактовка позволяет использовать данный термин в любых контекстах, в то время как узкая накладывает жесткие ограничения. Если же возникает потребность уточнить смысл термина, трактуемого широко, можно либо воспользоваться дополнительной терминологией, имеющей более специализированную смысловую нагрузку, либо дополнить его соответствующими пояснениями.

Следуя данной логике, в разрешении терминологических споров мы будем руководствоваться соответствием того или иного понятия классическому определению. Проще всего воспользоваться англицизмом «стейкхолдер». Такой подход ввиду своей очевидности и простоты получил широкое распространение и имеет немало сторонников. Но существует и обратная сторона медали: избегая естественных трудностей в подборе адекватного термина, мы ограничиваем его применение узкоспециализированными рамками, размываем его смысловое значение для аудитории, выходящей за пределы узкого академического круга, и ряда топ-менеджеров, знакомых с последними теоретическими разработками. Поэтому, хотя термин «стейкхолдер» соответствует оригинальному определению, его применение имеет ограниченные возможности.

Из оставшихся вариантов следует исключить термин «группа влияния», поскольку он определяет только подмножество групп и индивидов, входящих в понятие «стейкхолдер». Чтобы лучше уяснить этот момент, обратимся к одному из определений: стейкхолдер — это «индивид или группа, которые могут оказывать влияние на достижение стратегических результатов фирмы или подвергаются влиянию при достижении фирмой стратегических результатов». Если дополнить это определение словами: «при том, что эти индивиды или группы имеют подкрепленные силой требования к деятельности компании» [Hitt, Ireland, Hoskisson, 1995, p. 20], получим определение «группы влияния», являющейся частным случаем понятия «стейкхолдер». К группам влияния относятся те стейкхолдеры, которые в состоянии подкрепить свой интерес силой, т. е. имеют реальные рычаги влияния на фирму.

Также следует отказаться от термина «группа интересов», поскольку он слишком близок к понятию «группа давления», имеющему непосредствен-

ное отношение к политологии и категории лоббирования, что не совсем соответствует определению.

Из оставшихся двух терминов «заинтересованные группы» и «заинтересованные стороны» мы склонны отдать предпочтение последнему. В оригинальном определении фигурируют как «группы», так и «индивиды». Поэтому использование термина «заинтересованные группы» неизбежно сужает исходное определение.

Итак, наиболее адекватными понятию «stakeholder» являются термины «стейкхолдер» и «заинтересованные стороны». Однако первый из них подразумевает определенные ограничения на аудиторию, в которой он может использоваться, последний же является более «демократичным». Термины «заинтересованные группы» и «группы влияния» также имеют право на существование в специальном контексте, в то время как от понятия «группы интересов» кажется целесообразным отказаться.

Основные положения теории. Из определения становится понятным, что теория изучает взаимоотношения фирмы с индивидами и/или группами, интересы которых затрагиваются самим фактом ее существования. Более того, развивая логику теории, мы приходим к тому, что сама фирма превращается в некую абстракцию, совокупность специфических взаимоотношений своих стейкхолдеров. Такой пугающий вывод при более тщательном изучении оказывается не столь далеким от действительности в свете повсеместного распространения в международной деловой практике различных сетевых структур и альянсов. Для осознания этого полезными могут оказаться положения неoinституциональной теории, рассматривающей фирму как «пучок» контрактов [Коуз, 1992; Уильямсон, 1996]. Это, кстати, подтверждается частыми ссылками на нее сторонников теории заинтересованных сторон (см., напр.: [Cornell, Shapiro, 1987; Donaldson, Preston, 1995]).

Итак, основным предметом исследования теории оказывается взаимодействие различных групп и индивидов, преследующих свои интересы, которые связаны с деятельностью некой фирмы. Учитывая, что в основе появления теории заинтересованных сторон лежит бизнес-этика, выдвигается положение о законности интересов всех стейкхолдеров. Таким образом, теория потенциально не отказывает во внимании ни одной стороне, и, более того, многие ее сторонники видят смысл и причину существования фирмы в удовлетворении всех законных интересов ее стейкхолдеров.

Одним из важных направлений приложения теории заинтересованных сторон является теория стратегического управления. Кроме того, на наш взгляд, теория имеет ничуть не меньший потенциал применительно к оперативно-тактическому управлению. В целом теория неразрывно связана с управленческими процессами и их результатами, возникающими относительно ресурсных отношений фирмы с ее заинтересованными сторонами.

Именно поэтому в рамках теории заинтересованных сторон очень активно применяются различные ресурсные концепции, а в качестве единицы анализа зачастую выступает управленческое решение.

Резюмируя краткое знакомство с положениями теории заинтересованных сторон, кажется удобным предложить в несколько модифицированном виде их понимание Т. М. Джонсом и А. С. Уиксом [Jones, Wicks, 1999, p. 207]:

- ◆ корпорация (фирма) имеет отношения с большим количеством групп и индивидов (стейкхолдеров), составляющих ее окружение (внутреннее и внешнее), которые влияют или на которые могут повлиять принимаемые корпорацией решения;
- ◆ теория занимается природой этих отношений: процессами (сопровожающими отношения) и результатами (ресурсного обмена) для фирмы и ее стейкхолдеров;
- ◆ интересы всех стейкхолдеров *потенциально* имеют право быть принятыми во внимание и удовлетворенными (авторы трактуют этот пункт более жестко, в духе нормативной позиции);
- ◆ теория делает акцент на управленческом решении (таким образом, целевой группой, как правило, является менеджмент).

Области исследования. Теория заинтересованных сторон исследует взаимоотношения между группами и индивидами, заинтересованными в деятельности конкретной фирмы. Здесь, с точки зрения любой стороны, фирма предстает как совокупность интересов и отношений других сторон. По большому счету теорию не интересует сама фирма, хотя она и различает связанные с ней бизнес-процессы и их результаты. Теория направлена исключительно на заинтересованные стороны. При этом целевой, которая ставится в центр внимания, может стать любая сторона. Однако наиболее часто целевым стейкхолдером становится менеджмент, поскольку именно он чаще всего принимает решения, а также имеет связи со всеми остальными группами и индивидами.

Встает вопрос: что конкретно должна изучать теория в рамках отношений заинтересованных сторон? Требуется очертить область ее исследований. Наиболее легко это позволяют сделать три вопроса: «кто?», «что?» и «как?» [Frooman, 1999].

Под первым вопросом подразумевается определение того, «кто является заинтересованными сторонами». Любую группу или индивида, заинтересованных в деятельности фирмы, окружает огромное множество других групп и индивидов, также связывающих с фирмой свои интересы. Хотя нормативный подход и рекомендует фирме учитывать интересы всех стейкхолдеров, на практике это вряд ли возможно. Соответственно, также вряд ли возможно, чтобы одна сторона согласовывала свои интересы и действия по их удовлетворению со всеми остальными. Наиболее правдоподобным

сценарием представляется выбор из всего множества групп и индивидов тех, которые действительно важны и с чьими интересами действительно стоит считаться.

Этой задачей и занимается выделенная область. Ее можно обозначить как идентификацию заинтересованных сторон и их значимости, или поиск ответа на вопрос: «Кто является стейкхолдером и насколько он важен для фирмы?» Если забыть о моральной ответственности и дополнительных конкурентных преимуществах, то ориентироваться имеет смысл только на группы влияния — те группы, которые могут оказать реальное воздействие на благосостояние фирмы и, следовательно, заставить изменить ее свое поведение. В таком случае вопрос ставится как идентификация групп влияния.

Вторая область исследований занята поиском ответа на вопрос: «Что они (заинтересованные стороны) хотят?», т. е. занимается идентификацией интересов заинтересованных сторон. Их интересы, как правило, связаны с ресурсами, которые они поставляют фирме, и ресурсами, которые получают от нее. Поэтому здесь очень активно используются различные ресурсные теории и классификации.

Наконец, ответ на третий вопрос: «Как они (заинтересованные стороны) добиваются реализации своих интересов?» — определяет третью область исследований. Здесь изучаются пути оказания влияния (стратегии поведения), имеющие целью максимальное удовлетворение интересов стейкхолдеров. Возможность реализации той или иной стратегии напрямую связана с характером ресурсных отношений. При этом стратегии могут быть как нападающие (стратегии влияния), так и защитные (стратегии ответа). Они могут быть рассчитаны на реализацию либо в краткосрочном, либо в долгосрочном временном интервале; могут быть ориентированы либо на одного единственного стейкхолдера (точечные стратегии), либо на целый ряд и т. д.

ИНСТРУМЕНТЫ ТЕОРИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Данный раздел призван осуществить переход от теории заинтересованных сторон к ее практическому применению. Здесь будут рассмотрены три модели, которые легли в основу использованной нами методики анализа заинтересованных сторон и их отношений с фирмой. Адаптированность этих моделей для практического использования позволяет нам назвать их инструментами теории заинтересованных сторон. Речь идет о модели Митчелла — модели идентификации значимости заинтересованных сторон [Mitchell, Agle, Wood, 1997; Agle, Mitchell, Sonnenfeld, 1999], сетевой модели [Rowley, 1997] и балансовой модели ресурсных отношений.

Модель Митчелла (идентификация значимости заинтересованных сторон). Концепция Митчелла ориентирована на создание практического

инструментария для менеджмента, позволяющего рационализировать работу с заинтересованными сторонами. Для этого выбираются релевантные атрибуты или свойства, которыми они могут обладать и от которых зависит их значимость. Каждая группа или индивид оцениваются на предмет обладания этими атрибутами, в результате чего становится возможным отнести их к тому или иному классу значимости, элементы которого обладают (и не обладают) одинаковым набором атрибутов. Эти классы можно упорядочить в зависимости от важности соответствующего им набора атрибутов. Тогда значимость каждой заинтересованной стороны оценивается как значимость класса, в который она входит.

Авторы предлагают три условно обозначенных атрибута: власть, законность и срочность требований заинтересованных сторон («power», «legitimacy», «urgency»). Обладание атрибутами не носит постоянного характера: стороны могут приобретать или терять их с течением времени. Аналогично сознательное и намеренное их использование заинтересованной стороной может иметь или не иметь места [Mitchell, Agle, Wood, 1997].

Операционализация концепции иногда требует увеличения чувствительности инструментов анализа. Для этого каждый атрибут следует дополнять порядковыми значениями. Тогда для любой заинтересованной стороны можно будет определять не только набор присущих ей атрибутов, но и степень выраженности каждого из них. Например, значения атрибутов можно ранжировать как высокое, среднее и низкое.

Концепция опирается на предположение, что менеджеры будут заботиться об интересах заинтересованных сторон только в случае, если это приведет к улучшению результатов деятельности фирмы. Отсюда вытекают следующие базовые предположения:

- 1) менеджеры, которые хотят достичь определенных целей, уделяют внимание конкретным заинтересованным сторонам;
- 2) восприятие менеджеров определяет значимость заинтересованных сторон;
- 3) классы заинтересованных сторон могут быть определены на основании обладания или приписываемого обладания одним, двумя или тремя атрибутами (рис. 1).

В результате получается семь классов. Три из них обладают одним атрибутом (латентные), три — двумя (ожидающие) и только один — тремя (категорические). Этот анализ позволяет менеджерам справедливо относиться субъекта внешнего окружения к группам влияния, а также определять позиции, с которых менеджеры причисляют те или иные заинтересованные стороны к значимым. Согласно этой модели субъекты, не обладающие властью, законностью или срочностью в отношениях с фирмой, не являются заинтересованными сторонами.



Рис. 1. Модель идентификации значимости заинтересованных сторон
Источник: [Mitchell, Agle, Wood, 1997, p. 874].

К латентным группам относятся бездействующая (спящая) группа (обладает властью), контролируемая (обладает законностью) и требующая (обладает срочностью). В связи с ограниченностью времени и прочих ресурсов, направляемых на отслеживание отношений с заинтересованными сторонами и их поведения, менеджеры могут ничего не предпринимать в отношении тех, у кого они предполагают наличие только одного атрибута. Среди ожидающих групп можно выделить доминирующую (власть и законность), зависимую (законность и срочность) и опасную (власть и срочность) группы. Здесь можно наблюдать качественное отличие, так как комбинация двух признаков приводит к активной позиции групп и заставляет менеджеров относиться к ним серьезнее. Значимость группы будет наиболее высокой, когда менеджеры воспринимают ее как категорическую, т. е. обладающую всеми тремя признаками группы влияния.

Следует отметить, что способ упорядочивания полученных классов может изменяться в зависимости от обстоятельств. Аналогично нет универсального правила для того, чтобы раз и навсегда отнести одни классы к группам влияния, а другие вывести за их границы. Тем не менее данная концепция позволяет упорядочить заинтересованные стороны и увидеть некоторые закономерности. Во-первых, категорические группы, вне зависи-

мости от контекста, можно рассматривать как группы влияния. Во-вторых, вполне очевидно, что при любых условиях категорические группы обладают большим влиянием, чем ожидающие группы, которые в свою очередь более влиятельны, чем латентные.

Эмпирическое исследование, опирающееся на выборку из опроса 80 топ-менеджеров крупных корпораций, подтвердило значимость данной модели [Agle, Mitchell, Sonnenfeld, 1999]. Хотя оно и не было лишено некоторых недостатков, вызванных вполне объективными причинами, нам кажется оправданным использование модели Митчелла для идентификации значимости заинтересованных сторон.

Балансовая модель ресурсных отношений. Заинтересованные стороны любой организации вступают в отношения между собой исключительно с целью ресурсного обмена. При этом ресурсы понимаются в широком смысле, а именно как все, что может иметь хоть какую-нибудь ценность для заинтересованной стороны. В результате таких отношений возникает сеть [Rowley, 1997].

Связи между элементами сети означают наличие ресурсного обмена. Содержание обмена двух сторон (например, элементы А и Б, рис. 2) безотносительно к характеристикам самого ресурса может быть трех типов: асимметричным в пользу целевого¹ элемента, эквивалентным и асимметричным в ущерб целевому элементу. Последний вариант в нормальных условиях неприемлем, так как означает, что целевая сторона будет отдавать больше, чем получать.² В действительности такие варианты могут иметь место и реально существуют. Среди причин можно назвать структурные перекосы отношений (например, необходимость платить налоги, особенно если правительство не выполняет возложенные на него обязанности), несущественная асимметрия (когда расходы на точную оценку ресурсного обмена могут превысить существующие отклонения), низкое качество менеджмента (неспособность определять наличие асимметрии) и т. д. Однако наличие подобной асимметрии всегда приводит к возникновению напряжения в отношениях и стремлению целевой стороны привести их в более приемлемое для себя состояние (в случае с уплатой налогов всегда существует стремление снизить эти платежи).

¹ Здесь для удобства изложения в качестве одной из сторон мы берем целевую, что не умаляет общности анализа для отношений любых заинтересованных групп.

² Вполне вероятно, что оценки одних и тех же ресурсов разными сторонами различаются. Поэтому, видимо, при поиске баланса ресурсного обмена в качестве оценки ресурсов наиболее целесообразно принимать оценки стороны, осуществляющей поиск баланса. Наличие различных оценок одного ресурса разными субъектами приводит к положительному эффекту, возникающему в процессе обмена, когда каждый участник обмена становится богаче в соответствии с собственной системой ценностей [Смит, 1997].

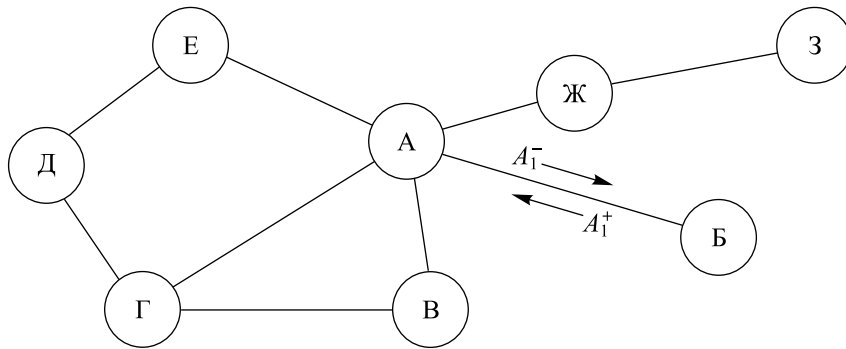


Рис. 2. Сетевое представление отношений заинтересованных сторон:
 А — целевая сторона; A_1^+ — ресурсы, которые А получает от Б;
 A_1^- — ресурсы, которые А предоставляет для Б

Эквивалентный обмен, или баланс, — это такое состояние, к которому стремится система. Достигнув его, она достигает равновесия, которое при отсутствии внешних возмущений является устойчивым. Наконец, асимметрия в пользу целевого элемента может рассматриваться как положительное явление, но только в краткосрочном периоде. В долгосрочном периоде контрагент будет стремиться достигнуть баланса либо разорвать отношения. Правда, следует отметить, что оценки одного ресурса разными контрагентами могут различаться. Тогда вполне вероятно установление асимметрии ресурсного обмена в пользу целевого элемента, но только при условии, что для его контрагента асимметрия также будет положительной. Таким образом, в долгосрочном периоде предпочтительными вариантами отношений будут либо установление баланса обмениваемых ресурсов, либо асимметрия в пользу целевого элемента. Отсюда для двусторонних отношений мы получаем балансовое уравнение:

$$A^+ \geq A^- . \quad (1)$$

Когда имеют место более чем два связанных элемента, возможны два варианта: целевой элемент связан с другими элементами, которые не связаны между собой ни напрямую, ни через чье-то посредничество (например, элементы А и Б, Б и Ж, рис. 2); и элементы, связанные с целевым, взаимосвязаны между собой напрямую или опосредованно (например, элементы А, В, Г и Е, рис. 2).

В первом случае сеть можно разбить на отдельные подсети, состоящие из двух элементов, один из которых целевой. Тогда рассуждения аналогичны вышеизложенному случаю с сетью из двух элементов, баланс отношений любых двух элементов описывается уравнением (1), а вся система описывается следующим образом:

$$\sum_i A_i^+ \geq \sum_i A_i^- . \quad (2)$$

В случае со связанными между собой нецелевыми элементами идея о предпочтительности положительного баланса ресурсного обмена в долгосрочном периоде остается в силе. Однако появляется возможность возникновения компенсируемого дисбаланса, когда несбалансированные отношения между двумя элементами выравниваются за счет несбалансированности отношений с группой других связанных между собой элементов. В результате мы также получаем сбалансированную систему, которая описывается уравнением (2). Компенсируемый дисбаланс предполагает, что все участники схемы знают о наличии такой структуры отношений. В противном случае отношения не могли бы поддерживаться. При этом отношения не обязательно носят гласный эксплицитный характер.

Сетевая модель. Взаимоотношения заинтересованных сторон легко представляются в виде сети. Следовательно, для анализа их структуры применим анализ сетей [Rowley, 1997].

Из теории сетей известно, что положение элемента в сети описывается с помощью параметров плотности (density) сети и центральности (centrality) элемента. Плотность — характеристика всей сети. Она определяет, насколько тесно связана сеть. Центральность — характеристика положения элемента в сети относительно других. Она измеряется с помощью трех показателей: ранга (degree), доступности (closeness) и промежуточности (betweenness). Ранг — это количество связей (шагов), которые соединяют один элемент с другим. Доступность — агрегированная величина минимального числа связей (шагов) от центрального элемента до всех остальных. Промежуточность характеризует возможность центрального элемента выступать посредником и определяется как частота, с которой он оказывается промежуточным звеном между любыми двумя другими элементами.

Плотность сети оказывает влияние на возможность манипулирования заинтересованными сторонами. Чем ниже плотность, тем сильнее ограничены потоки ресурсов (в том числе информационных) и тем большее влияние имеет элемент, способный их контролировать, и наоборот. Эта способность оказывается величиной, напрямую зависящей от центральности. Чем сильнее заинтересованная сторона связана с другими и чем больше у нее возможности для посредничества, тем выше вероятность, что потоки ресурсов будут проходить через нее, а она будет получать большую компенсацию за транзит и иметь доступ к большему объему информации.

Отсюда становится понятно, что управление заинтересованными сторонами требует в том числе управления сетевыми ресурсами. Целевой стороне следует стремиться устанавливать максимально возможное количество связей с элементами сети (по крайней мере, значимыми), стараться исключить в отношениях с контрагентами посредников и при прочих равных условиях приложить усилия, чтобы не допустить возникновения прямых отношений между ними.

ПРОВЕРКА ПРАКТИЧЕСКОЙ ПРИМЕНИМОСТИ ТЕОРИИ

Исходя из задач статьи исследовать прикладные возможности теории, были выдвинуты две гипотезы и проведена их экспериментальная проверка:

- 1) теория заинтересованных сторон предлагает методы, позволяющие активно управлять стейкхолдерами для достижения конкретных результатов;
- 2) стратегическое управление компанией равносильно стратегическому управлению стейкхолдерами ввиду того, что они являются участниками всех бизнес-процессов компании (поставщиками и потребителями ресурсов).

Экспериментальная проверка осуществлялась в ходе оказания автором консалтинговых услуг по разработке корпоративной стратегии, для чего активно использовались положения теории заинтересованных сторон и ее инструментарий. На базе изложенных во втором разделе моделей нами была сформирована методика стратегического анализа заинтересованных сторон и их отношений с фирмой. Целью данного анализа была разработка стратегии, позволяющей, управляя заинтересованными сторонами, достигать поставленных заказчиком (менеджментом) целей.

Учитывая новизну концепции и стремление определить ее практическую ценность хотя бы в первом приближении, мы намеренно воспользовались небольшим количеством ее исследовательских инструментов, чтобы не перегружать анализ множеством сложно связанных между собой данных. Используемые модели отразили наиболее важные (содержательные) характеристики теории. Модель Митчелла определяет значимость (важность) заинтересованных сторон для менеджмента на основе множества составляющих, а значит, дает менеджерам возможность рационально расставлять приоритеты в отношениях с ними. Балансовая модель ресурсных отношений нацелена на анализ наиболее важной характеристики отношений заинтересованных сторон и фирмы — ресурсный обмен, позволяя делать заключение о желательности данной структуры обмена и предлагая наиболее благоприятные пути ее изменения. Дальнейшее развитие этой модели может позволить перейти от мягких категорий «желательности» или «благоприятности» к более формальным, таким как эффективность. Наконец сетевая модель концентрирует внимание на наиболее заметной отличительной особенности теории — представлении фирмы и ее окружения в виде сети заинтересованных сторон. Данная модель позволяет проводить анализ подобной сети с точки зрения ее наиболее рациональной организации и предлагать соответствующие рекомендации.

Общий ход исследования состоял из трех этапов: сбора данных, анализа данных и разработки стратегии. При этом, учитывая особенности проводимого эксперимента, при выработке стратегии изначально мы пользова-

лись только инструментами теории заинтересованных сторон и прибегали к помощи других концепций только тогда, когда первой оказывалось недостаточно для выполнения заказа.

Сбор данных был полностью ориентирован на применявшуюся методику анализа и осуществлялся главным образом с помощью интервьюирования менеджеров. Кроме того, была использована некоторая учетная информация.

Анализ данных позволял формировать конечное множество заинтересованных сторон и определять их значимость для менеджмента предприятия (заказчика), а также значимость менеджмента для каждой из этих сторон.³ При этом было понятно, что каждый атрибут заинтересованной стороны содержит информацию о характере ее ресурсных отношений с фирмой (менеджментом). Параллельно мы определялись с кругом интересов, волнующих каждую заинтересованную сторону, — набором ресурсов, по поводу которого они вступают в отношения ресурсного обмена.

Используя принципы балансовой модели ресурсных отношений, мы старались выявить наличие асимметричных отношений между менеджментом и выбранными стейкхолдерами. Конечно же, из-за сложной системы отношений и ограниченности данных этот анализ был приблизительным. Однако он дал нам некоторое представление о существующих недостатках в отношениях и желательном направлении их развития.

Наконец, с помощью сетевой модели нам удалось определить нежелательных посредников, от которых следовало избавиться или, по крайней мере, ослабить их позиции. Также были намечены возможные пути повышения центральности заказчика в существующей сети отношений посредством ее частичной перестройки: необходимость установления прямых или более тесных отношений с рядом заинтересованных сторон и действия, направленные на ликвидацию некоторых связей между ними.

На основе проведенного анализа и учитывая цели, которые заказчики преследовали в отношении заинтересованных сторон, мы смогли предложить им стратегию поведения, предполагающую управление этими сторонами, для достижения поставленных целей. Однако стратегия работы с заинтересованными сторонами имела очень мало общего с корпоративной

³ Значимость определялась с помощью рейтинговых оценок для каждого из атрибутов модели Митчелла. Опрашиваемые определяли значение каждого атрибута по трехбалльной шкале: низкое, среднее, высокое. Затем на основе полученных оценок они распределяли заинтересованные стороны на три группы: наиболее значимые, со средней значимостью и слабо значимые. При этом мы прибегали к некоторому сглаживанию при окончательном распределении заинтересованных сторон по группам. Это было обусловлено использованием субъективных оценок менеджеров. При определении значимости менеджмента для других заинтересованных сторон мы пользовались аналогичной схемой.

стратегией. Первая в большей степени была ориентирована на изменение структуры отношений с целью перераспределения ресурсов в пользу целевого стейкхолдера (менеджмента).

Тогда мы попытались использовать результаты анализа заинтересованных сторон и их отношений с фирмой для самостоятельного построения корпоративной стратегии. Но эта попытка также не увенчалась успехом. Во-первых, имеющейся информации оказалось недостаточно для интерпретации полученных результатов. В отрыве от целостного рассмотрения фирмы и ее бизнес-процессов они превращались в слабоинформативные абстракции. Оценивая отдельных стейкхолдеров, мы были не в состоянии увидеть целостную картину происходящего. Во-вторых, возникли проблемы с формированием единой цели для фирмы: поскольку заказчиком выступал менеджмент, то на первое место ставились его цели и интересы, которые, естественно, отличались от корпоративных.

Для решения первой проблемы нам пришлось воспользоваться традиционными концепциями стратегического управления (SWOT-анализ, инструменты школы позиционирования, анализ ключевых компетенций) [Минцберг, Альстрэнд, Лэмпел, 2001]. Это позволило увидеть фирму как единое целое, что дало возможность интерпретировать полученные ранее результаты и разработать учитывающую их стратегию. Следует отметить, что выводы, полученные в ходе анализа заинтересованных сторон, во многом подтвердились. Более того, этот анализ позволил получить немало полезных сведений, которые не попали в поле зрения традиционных подходов. Вторую проблему нам так и не удалось решить в рамках использования теории заинтересованных сторон, поэтому все исследование и предложенная корпоративная стратегия были сориентированы исключительно в интересах заказчиков.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Проверка выдвинутых гипотез относительно сфер практического применения теории заинтересованных сторон привела к результатам, в некоторых аспектах довольно заметно отличающимся от первоначальных предположений. Наиболее яркой чертой теории и сформированных на ее основе методов стратегического анализа и управления вполне логично оказалась строгая ориентация на интересы и цели конкретной заинтересованной стороны. Об этом свидетельствует обнаруженное в ходе исследования полное подчинение целей любых групп и индивидов, заинтересованных в деятельности фирмы, целям, устанавливаемым заказчиком, в случае применения методов управления, опирающихся на теорию заинтересованных сторон. При этом предлагались конкретные действия, позволяющие целевой заинтересованной стороне посредством управления остальными сторонами добиваться намеченных результатов.

Исходя из этого, можно сделать вывод о подтверждении первой гипотезы. Сложнее дело обстояло со второй. Предположение о равнозначности корпоративной стратегии и стратегии управления стейкхолдерами было отвергнуто практически сразу. Однако отказ от второй гипотезы сопровождался довольно существенными замечаниями.

Главным обоснованием отказа послужило полное подчинение целей фирмы, а значит, и всех ее стейкхолдеров интересам одной единственной группы — менеджмента, который выступал в роли заказчика разрабатываемой стратегии. Здесь с полным основанием мы можем утверждать, что участие в разработке стратегии любого другого стейкхолдера при использовании принципов инструментального подхода теории заинтересованных сторон привело бы к смещению общекорпоративных целей в сторону его личных или групповых интересов. В таких условиях невозможно говорить об эффективности общекорпоративной стратегии, которая по определению должна максимально соответствовать удовлетворению интересов наибольшего количества заинтересованных сторон.

Отсюда следует, что инструментарий теории заинтересованных сторон больше подходит для разработки и осуществления действий, направленных на усиление и реализацию власти одного стейкхолдера в отношении других. Вместе с тем данная особенность теории позволяет достаточно успешно проводить оценку расстановки сил стейкхолдеров, опирающуюся на значимость текущих или потенциально возможных отношений с фирмой, а также оценивать их цели и интересы на предмет соответствия и противоречий. Это указывает на потенциальную возможность использования инструментов теории заинтересованных сторон при выработке стратегических целей фирмы, которые одновременно учитывали бы вклад стейкхолдеров в общее дело и их частные потребности.

Надо заметить, что для разработки эффективной стратегии необходим механизм, защищающий общую массу заинтересованных сторон от чересчур активных действий остальных, которые могут привести к нежелательному перераспределению ресурсов. При отсутствии внешних рамок — законодательства или жесткой рыночной конкуренции, — накладывающих ограничения на неправомерные или неэтичные действия наиболее активных стейкхолдеров, речь, видимо, идет о корпоративном управлении.

Вторая причина, заставившая нас отказаться от гипотезы о равнозначности стратегического управления фирмой и стратегического управления ее заинтересованными сторонами, состоит в том, что применявшиеся методы анализа и управления заинтересованными сторонами были оторваны от реальных процессов, связанных с бизнесом фирмы. Таким образом, разработанные по результатам анализа стратегии были ориентированы на перераспределение ресурсов, используемых фирмой, в пользу конкретного

стейкхолдера, что, несомненно, повышало эффективность его операций. Однако это не решало основную задачу общекорпоративной стратегии, заключающуюся в повышении долгосрочной эффективности фирмы как целостной системы, состоящей из всех ее стейкхолдеров. Корни данной проблемы, очевидно, связаны с оторванностью инструментов теории от реальных бизнес-процессов, выбором оптимального набора которых и должно заниматься стратегическое управление.

При этом не следует отбрасывать возможность использования инструментов теории для решения вопросов стратегического управления. Скорее требуется изменить порядок их применения. Так, в проведенном нами исследовании непригодные при самостоятельном использовании инструменты теории оказались весьма полезными в качестве вспомогательных элементов при разработке корпоративной стратегии. Например, концепция Митчелла позволила идентифицировать релевантные заинтересованные стороны и их значимость, что помогло определить наиболее благоприятные пути выстраивания долгосрочных отношений с ними. Балансовая модель ресурсных отношений позволила стратегически оценить характер ресурсных отношений и определиться с необходимостью внесения в них корректировок. Сетевая модель дала возможность выявить наличие нежелательных заинтересованных сторон в общей структуре отношений, а также отсутствие связей с рядом групп и индивидов, которые при наличии могли оказать благоприятное воздействие на фирму заказчика.

Помимо использования собственных инструментов в стратегическом управлении данная теория позволяет расширить возможности ряда других концепций. Например, в ходе исследования мы пришли к выводу о возможности применения идей позиционирования фирмы не только на потребительском рынке, но и на ряде других рынков, где присутствует фирма (рынок труда, рынок капитала и т. д.), в отношениях со всеми заинтересованными сторонами.

Кроме того, теория заинтересованных сторон позволяет преодолевать одну из «классических дихотомий теории стратегического управления» о разделении на внутреннюю и внешнюю среду фирмы [Катькало, 2002а, б]. Если же развивать логику теории дальше, то в крайнем варианте она позволяет вообще отказаться от понятия «фирма», что может создавать принципиально новые возможности в исследовании пока слабоизученного вопроса межфирменных образований.⁴

⁴ Некоторые из озвученных тезисов получают дополнительную поддержку в последних работах авторов, развивающих теорию заинтересованных сторон и ее прикладные аспекты в области стратегического управления (см., напр.: [Благов, 2003]).

Наконец, к достоинствам данной теории следует добавить, что она позволяет решать массу задач, не связанных со стратегическим управлением. На наш взгляд, представляется крайне интересным проведение исследований на возможность использовать положения теории в решении оперативно-тактических вопросов. Среди них можно выделить борьбу с внутрифирменным оппортунизмом, управление конфликтами, разработку вписывающихся в общую стратегию краткосрочных планов по работе с заинтересованными сторонами и т. д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование приводит нас к следующим выводам.

1. Методы стратегического анализа, основанные на положениях теории заинтересованных сторон, оказываются достаточно эффективными при разработке стратегии управления стейкхолдерами. Однако применяющая их сторона всегда имеет соблазн, реализовав соответствующую стратегию, подавить остальные стороны и подменить общекорпоративные цели собственными. Отсюда, при отсутствии внешних ограничений возникает необходимость введения корпоративного управления, гарантирующего сохранение баланса сил.
2. Ориентация на интересы отдельных стейкхолдеров накладывает ограничения по применению теории как самостоятельного инструмента стратегического управления фирмой. Однако специфика теории может оказаться полезной при формировании стратегических целей фирмы, учитывающих как частные потребности сторон, так и их вклад в выполняемые фирмой операции.
3. Использование некоторых моделей теории в качестве вспомогательных инструментов стратегического управления предоставляет менеджменту дополнительные возможности. Кроме того, синтез идей теории с «более классическими» методами стратегического управления позволяет расширить аналитические и управленческие возможности менеджмента.
4. Ограничение области применения теории заинтересованных сторон исключительно стратегической проблематикой представляется неоправданным. Ее положения могут применяться и на оперативно-тактическом уровне.
5. Оригинальный подход теории заинтересованных сторон к проблемам управления позволяет предположить, что ее дальнейшее развитие сможет прояснить ряд проблемных и на сегодняшний день не решенных вопросов общей теории стратегического управления. Так, нами усматривается возможность преодоления первой классической дихотомии стратегического управления о разделении окру-

жения фирмы на внешнюю и внутреннюю среду, что, видимо, расширит возможности стратегического управления и позволит внести больше ясности в природу различных межфирменных образований.

Литература

- Благов Ю. Е. Бизнес и общество: новая парадигма исследований // Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 151–159.
- Катъкало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002а. Вып. 2. С. 3–21.
- Катъкало В. С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002б. Вып. 3. С. 3–26.
- Коуз Р. Г. Природа фирмы // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Экономика. 1992. Вып. 4. С. 72–86.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегий. СПб., 2001.
- Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. 3-е изд. М., 1997.
- Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб., 1996.
- Agle B. R., Mitchell R. K., Sonnenfeld J. A. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values // Academy of Management Journal. 1999. Vol. 42. N 5. P. 507–525.
- Clarkson M. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance // Academy of Management Review. 1995. January. Vol. 20. N 1. P. 92–118.
- Cornell B., Shapiro A. C. Corporate Stakeholders and Corporate Finance // Financial Management. 1987. Vol. 16. Spring. N 1. P. 5–14.
- Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. N 1. P. 65–92.
- Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984.
- Frooman J. Stakeholder Influence Strategies // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24. N 2. P. 191–205.
- Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. N. Y., 1995.
- Jones T. M., Wicks A. C. Convergent Stakeholder Theory // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24. N 2. P. 206–221.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. N 4. P. 853–886.
- Rowley T. J. Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22. N 4. P. 887–910.

Статья поступила в редакцию 14 января 2004 г.